



**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO**  
**“HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE GERENCIA, DESARROLLO LOCAL Y TURISMO**

Título: Programa de mejora de la calidad del servicio aplicado en  
Fintur S. A. Sucursal Pinar del Río.

**Tesis en opción al Título Académico de Máster en Dirección**

**Autora: Lic. Olga Barrio Padrón**

**Tutora: Dra. C. Diana de la Nuez Hernández**

**Pinar del Río 2012**

## **Pensamiento**

*“... la gestión de la calidad no es tan sencilla. Tampoco es muy difícil, pero sí requiere algo más que un bocado de filosofía. También requiere dedicación completa, paciencia y tiempo.*

***Philip Crosby.***

## **Agradecimientos**

A todas las personas que desde el inicio de este programa de Maestría en Dirección,  
han contribuido con mi preparación.

A mis compañeros de trabajo que me han estimulado a vencer esta tarea.

A colaboradores incondicionales como lo han sido MSc. Ramón Ucio Cueto y Lic.

Sandys Menoya Zayas.

A la Dra. Diana de la Nuez Hernández.

Y a los más afectados por robarles este tiempo, a mis familiares.

## **Dedicatoria**

A todos los que me apoyaron.

A mi hija en especial.

## **Resumen**

La presente investigación es una aproximación al tema del mejoramiento de la calidad en los servicios en la Sucursal Pinar del Río de la Casa Financiera FINTUR, S.A.

En ella se trata de explorar la viabilidad y las ventajas de implementar un programa de mejora de la calidad que sirva como referencia para implantar un sistema de gestión de la calidad con base en la Norma Cubana NC-ISO 9001 dicha entidad.

Los métodos y procedimientos utilizados incluyen el análisis y la síntesis, el enfoque en sistema y la aplicación de entrevistas y encuestas mediante el diseño de cuestionarios, así como el análisis documental.

Los principales resultados que se derivan de esta investigación apuntan hacia la elevación del índice de satisfacción del cliente externo, la disminución del número de quejas y reclamaciones, y a un fortalecimiento del liderazgo como función a desempeñar por todos los integrantes de la entidad.

**Palabras claves:** calidad, programa de mejora, sistema de gestión, instituciones financieras

### **Abstract**

The present investigation is an approach to the topic of the improvement of the quality of services in the Financial House FINTUR, S.A., Branch of Pinar del Río.

It explores the viability and the advantages of implementing a program of improvement of the quality that serves like reference to implant a quality management system based on Cuban Standards NC-ISO 9001.

The methods and procedures used include the analysis and the synthesis, the focus in system and the application of interviews and surveys by means of the design of questionnaires, as well as the analysis of documents.

The main results that are derived of this investigation spot toward the elevation of the index of the external client's satisfaction, the decrease of the number of complaints and reclamations, and to an invigoration of the leadership like function to carry out for all the members of the entity.

**Keywords:** quality, programs of improvement, management system, financial institutions

<b>Índice</b>	<b><u>Pág.</u></b>
Introducción.....	1
<b>Capítulo 1.</b> Referentes teóricos y metodológicos asociados a la gestión de la calidad en instituciones financieras.....	8
1.1 Aproximación al concepto de calidad de servicio.....	8
1.2 La medición de la calidad en los servicios financieros no bancarios.....	14
1.3 Gestión de la calidad. Modelos para la implantación de sistemas de gestión de la calidad.....	18
1.3.1 Los Programas de Calidad.....	24
1.4 Los procesos financieros y su relación con el sistema de gestión de la calidad (SGC).....	25
<b>Capítulo 2.</b> Diagnóstico de la Calidad como función de dirección en Fintur S.A. Sucursal Pinar del Río.....	28
2.1 Caracterización de Fintur S.A. Sucursal Pinar del Río.....	28
2.2 Resultados de la aplicación de los instrumentos de diagnóstico a finales del 2010.....	34
<b>Capítulo 3.</b> Programa de mejora de la calidad aplicado en Fintur S.A. Sucursal Pinar del Río.....	40
3.1 Concepción básica del programa propuesto.....	40
3.2 Resultados de la aplicación del programa en Fintur S.A. Sucursal Pinar del Río (2010-2012).....	54
3.3 Validación de los resultados.....	62
Conclusiones.....	66
Recomendaciones.....	67
Bibliografía.....	68
Anexos.....	.....

## **Introducción**

La implementación de sistemas de gestión de la calidad en los procesos financieros es un aspecto que hasta ahora ha sido poco explorado y aplicado. Esta situación ha abierto, en cierta forma, una brecha entre el enfoque de los resultados de un sistema de la calidad y de un sistema financiero, cuando en realidad, ambos son parte esencial de los objetivos, la visión y la misión de cualquier entidad.

Existe la inquietud sobre el verdadero alcance de la implementación de un sistema de la calidad. Mediante el conocimiento de las normas ISO 9000 y otros modelos de los llamados de la administración total de la calidad, parece en cierta medida claro que hay diferencias en cuanto al objetivo y la forma de implantar y evaluar tales modelos.

Mientras que la Norma ISO 9001 se refiere al cumplimiento de una serie de requisitos, actividades y resultados en los procesos considerados como básicos para producir algo o prestar un servicio que satisfaga plenamente al cliente, los modelos de administración total de la calidad se basan en la evaluación de áreas o funciones claves y estratégicas de la organización, también con el objetivo de satisfacer al cliente. Esto último se evidencia en los resultados del sistema y se corrobora a través de los correspondientes indicadores de gestión.

Los dos enfoques buscan satisfacer al cliente. Sin embargo, la diferencia práctica radica en que el modelo de calidad total tiene, de hecho, un alcance mayor que la tradicional implementación que se venía dando con la utilización de las normas ISO 9000, puesto que dicho modelo permite verificar no solamente la satisfacción del cliente externo e interno, sino también lograr el equilibrio óptimo entre lo que se podría denominar el triángulo de la calidad total y la competitividad, conformado por las variables calidad, productividad y rentabilidad.

Lo anterior no quiere decir que un modelo sea mejor que el otro, ya que todo depende de los objetivos que persiga cada empresa. En realidad, se trata de sistemas complementarios, puesto que es factible demostrar que la norma ISO 9000 se puede implementar en todas las áreas de una organización, para contribuir de manera efectiva a la construcción de un modelo de administración total de la calidad.

A partir de la emisión en el año 2000 de las Resoluciones 56 y 64 del Banco Central de Cuba, que establecieron las reglas para las relaciones de cobros y pagos en la



economía interna, el Sistema Bancario Nacional ha avanzado progresivamente hacia una política dirigida a establecer disciplina y control en el manejo de los fondos empresariales y hacia la prevención de hechos delictivos y manifestaciones de corrupción y lavado de dinero, en un entorno mundial caracterizado por la especulación financiera, que ha originado una profunda crisis del sistema capitalista contemporáneo. En este sentido, la actividad financiera y crediticia funciona como contrapartida de la contabilidad empresarial, ejerce una función reguladora de los flujos monetarios a escala del país y permite una adecuada captación de los aportes hacia las cuentas centrales del Estado. Al respecto, el Presidente del Consejo de Estado ha planteado: “Hoy se asignan los recursos para todos los gastos del país, los administran los bancos, los entregan de acuerdo a un programa establecido”.<sup>1</sup>

La Casa Financiera FINTUR S.A. tiene entre sus funciones la de servir de mediador y regulador en el marco del Ministerio del Turismo. Ello implica un gran compromiso en cuanto a la implementación de un eficiente movimiento operacional dentro del sistema. Consiste en una entidad no bancaria cuyo objeto social comprende entre otras funciones la “realización de intermediaciones financieras en el territorio nacional (...) y la operación de los fondos centralizados en divisas para el financiamiento de las actividades turísticas”.<sup>2</sup> Incluye además “la asesoría en todo lo relativo a la política económica y financiera a las entidades del sector (...) y sobre la elaboración de presupuestos, aranceles e impuestos fiscales”.<sup>3</sup>

Una de las sucursales de FINTUR, S.A. está enclavada en Pinar del Río, provincia más occidental de Cuba. El cumplir con su encargo social y económico constituye un proceso de gran complejidad, por estar próxima a la capital del país y en una zona turística en desarrollo, de ahí que estas condiciones podrían limitar su impacto en la actividad turística local.

---

<sup>1</sup> CASTRO RUZ, R. Discurso pronunciado en el acto por el 26 de julio en la provincia de Camagüey. Periódico Granma. 26 de julio de 2007. Pág. 4.

<sup>2</sup> CONSEJO DE ESTADO DE LA REPÚBLICA DE CUBA. Decreto-Ley No. 173 “Sobre los bancos e instituciones financieras no bancarias”, Capítulo I. Definiciones. Ciudad de La Habana, 28 de mayo de 1997. Versión digital. Pág. 1.

<sup>3</sup> Ibídem.

Por otra parte, diversos factores han condicionado que la actividad de esta entidad en los últimos años se deteriore a partir del desaprovechamiento de una de las fortalezas del sistema concebido en la génesis de FINTUR, S.A.: la posibilidad de aplicar diferentes modalidades financieras para aliviar las tensiones inherentes a un sector cuya comercialización es estacional.<sup>4</sup>

Teniendo en cuenta que FINTUR, S.A. atraviesa un período donde predomina la ejecución de tareas repetitivas de carácter operativo y su labor siempre se complementa mediante la realización de análisis financieros que coadyuven a fortalecer la efectividad de la gestión económica del sistema de turismo, resulta un imperativo introducir nuevos enfoques de dirección que contribuyan a mejorar el impacto que pueda derivarse de su gestión. Una de las vías que podría tributar en tal sentido podría resultar de la adopción de mecanismos que permitan a sus clientes actuales mejorar su desempeño al elevar sus indicadores de eficiencia y eficacia.

Las causas más comunes de los problemas de las organizaciones que tiene como clientes FINTUR, S.A. en Pinar del Río suelen ser las fallas en la planeación, organización, implementación y control. Estos cuatro elementos están ligados en la mayoría de los casos a un sistema de gestión de la calidad, de ahí que las preguntas sean entonces: ¿cuál es la calidad de los resultados?, ¿cómo medirla?

La calidad de los resultados se debería evaluar por la productividad y la rentabilidad de la empresa, la calidad del producto y la satisfacción de los clientes externos e internos.

De esta manera, la calidad de los resultados posee un estatus global que va más allá de cumplir únicamente con la satisfacción del cliente, pues no siempre tiene sentido entregar productos de calidad, cuando la empresa está en graves dificultades financieras por los altos costos, la baja productividad, la incompetencia, la falta de eficiencia, etc.

Al parecer el problema radica en que ninguno de los especialistas en estas entidades se ocupa de la calidad de los procesos. La situación que se presenta es tal que no es usual que los auditores financieros, por ejemplo, se ocupen de la calidad de los

---

<sup>4</sup> FERRADAZ GARCÍA, I. Palabras de clausura en el balance nacional del MINTUR. Informe de Balance. La Habana, 2002. Pág. 33.

procesos de la organización y es poco probable que los auditores de la calidad tomen como puntos de referencia los diagnósticos financieros, para llegar a la solución de los problemas de la no calidad o la no conformidad.

Entonces, esta situación queda en manos de la dirección de las empresas y lo paradójico es que los directivos recurren a los especialistas en calidad, con la esperanza de que los sistemas de la calidad puedan ser la solución para ambos problemas.

El buen o mal funcionamiento de estas áreas afectará necesariamente el resultado de cualquier sistema de gestión de la calidad, porque posiblemente allí es donde se encuentran ocultos buena parte de los costos de la no-calidad y muchos procesos que no agregan valor o por el contrario, destruyen valor. Por tanto se debe pensar más en un enfoque integral de gestión de la calidad, que sea el verdadero soporte para mantener una certificación global del sistema.

Al considerar que todos los procesos productivos de las entidades se reflejan en sus costos -y cuando se habla de costos de la no-calidad se hace referencia a aquellos que se producen por desperdicios, reproceso, hurto, falta de control, mal servicio y, desde luego, mala calidad-, entonces estos problemas se reflejan en los resultados económicos, siempre y cuando el sistema financiero a su vez tenga la capacidad de infraestructura para registrar, controlar e informar sobre tales fenómenos.

Actualmente FINTUR, S.A. Sucursal Pinar del Río, enfrenta problemas tales como:

- Bajos índices de satisfacción de sus clientes por el servicio recibido, lo que se constata en estudios previos realizados.
- La tendencia a priorizar el procesamiento de cobros y pagos en detrimento de otras funciones como la de intermediación, el ofrecimiento de créditos o la de asesoramiento.
- Alto grado de centralización en la toma de decisiones.
- Insuficiente preparación de los especialistas de la entidad en materia de análisis y gestión financiera.
- Alto nivel de fluctuación del personal reflejado en un índice de 40% anual.
- Limitada gestión integral de los procesos traducida en un débil uso del principio del multioficio.

- Obsolescencia tecnológica en el procesamiento de los datos para la toma de decisiones.
- Deficiencias en la planificación estratégica de FINTUR, S.A. en el nivel central.

Y en general, se aprecian fallas en el intento de sostener un esfuerzo prolongado en materia de calidad de servicio.

El estudio del proceso de gestión de la calidad en esta entidad permitió formular el **problema** siguiente: ¿Cómo contribuir a atenuar las deficiencias que se presentan en la gestión de la calidad de los servicios financieros no bancarios?

Para dar solución al problema planteado se define como **objetivo general**: Diseñar un programa de mejora de la calidad del servicio adecuado a las particularidades de FINTUR S.A. Sucursal Pinar del Río, que contribuya a la mejora de los indicadores de desempeño

En atención a lo anterior, la **hipótesis** de la investigación se formula en los siguientes términos: El diseño de un programa de mejora de la calidad del servicio que tenga en cuenta los actuales enfoques de dirección, contribuye a elevar la eficacia de la gestión en FINTUR, S.A. Sucursal Pinar del Río.

De esta manera el **objeto de estudio** de esta investigación se enmarca en el proceso de gestión de la calidad y el **campo de acción** corresponde a las particularidades de este proceso en los servicios financieros no bancarios vinculados a la actividad turística local.

Para dar cumplimiento al objetivo general se formulan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Identificar las tendencias actuales de la gestión de la calidad asociadas a los servicios financieros no bancarios.
2. Caracterizar la calidad como función de dirección en FINTUR, S. A. Sucursal Pinar del Río.
3. Documentar un programa de mejora de la calidad para la entidad objeto de estudio.
4. Validar los resultados de la aplicación del programa en FINTUR, S.A. Sucursal Pinar del Río.

Al analizar el carácter de las deficiencias relacionadas anteriormente, resulta un imperativo para esta entidad mejorar la eficacia de su desempeño a fin de que pueda

cumplir su papel de intermediación entre las entidades que tributan a la actividad turística local, por lo cual se ajustaría el desarrollo de un programa que privilegie un concepto de intervención desde el directivo hasta la base y propicie un camino a seguir para estimular el enfoque hacia todos los procesos en la gestión de la calidad, lo que reafirma la tesis que sostiene la autora acerca de la necesidad de ampliar el alcance de los sistemas de la calidad con preferencia a todas las áreas de la organización.

En la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos:

Métodos históricos: Se emplearon para determinar básicamente la evolución de la calidad en los servicios financieros. El *análisis y síntesis* que permitió revelar las relaciones esenciales y características más generales de la calidad como función administrativa.

Métodos lógicos: Se utilizaron para develar las regularidades y tendencias que se presentan en la gestión de la calidad en el contexto seleccionado y llegar a conclusiones a partir de las premisas que deben cumplirse para desarrollar el programa propuesto.

Método dialéctico: Fue importante para fundamentar los nuevos requerimientos que imponen a la gestión de la calidad en las condiciones de las organizaciones de servicios, como elemento dinamizador del desarrollo económico. Se empleó el procedimiento de *abstracción* para el análisis y descomposición del objeto de estudio, así como la *inducción-deducción* para determinar generalidades y regularidades, que marcan pautas a conclusiones útiles en la investigación.

Método de observación: Válido sobre todo en el diagnóstico cualitativo de la situación a investigar, a partir del funcionamiento de las entidades de servicios financieros. Entre los procedimientos y técnicas aplicados se encuentran la *revisión de documentos*, *entrevistas* y *encuestas*, en ambos casos aplicando como instrumento el cuestionario.

Esta investigación se estructura en tres capítulos con los siguientes contenidos:

### **Capítulo 1. Referentes teóricos y metodológicos asociados a la gestión de la calidad en instituciones financieras.**

En este capítulo se describe una aproximación al concepto de calidad de servicio. Se abordan además los preceptos de la medición de la calidad del servicio, así como se

analizan varios modelos de gestión de la calidad y la relación existente entre los procesos financieros y el Sistema de Gestión de la Calidad.

## **Capítulo 2. Diagnóstico de la calidad como función de dirección en FINTUR, S.A. Sucursal Pinar del Río.**

Se esboza una caracterización de la organización objeto de estudio y se muestran los resultados del diagnóstico realizado a finales del 2010.

## **Capítulo 3. Programa de mejora de la calidad aplicado en FINTUR, S.A. Sucursal Pinar del Río.**

Se fundamenta la concepción básica del procedimiento propuesto y se presentan los resultados de su aplicación, lo que sirvió de punto de partida para validar su implementación.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## **Capítulo 1. Referentes teóricos y metodológicos asociados a la gestión de la calidad en instituciones financieras.**

El objetivo de este primer capítulo es identificar las tendencias actuales asociadas al proceso de gestión de la calidad de los servicios a fin de demostrar la necesidad y conveniencia de aplicar un programa de mejora de la calidad en el ámbito de una institución que ofrece servicios financieros no bancarios.

### **1.1. Aproximación al concepto de calidad de servicio**

Según el diccionario de la Real Academia Española de la lengua, **calidad** en su principal acepción significa: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.<sup>5</sup>

Los conceptos de calidad que los estudiosos del tema han recogido en sus obras son muy variados en cuanto a forma. Así, por ejemplo Edward Deming en “The meaning of quality” (El significado de la calidad), expresa que la calidad consiste en “la capacidad de satisfacer deseos”.<sup>6</sup>

Para Philip Crosby calidad es “el cumplimiento de las especificaciones”.<sup>7</sup>

J. M. Juran en su obra “Quality Control Handbook”, la define como “la aptitud para el uso”.<sup>8</sup>

Para A. V. Feigenbaum es “la composición total de las características del producto y el servicio en las áreas del mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento, a través de las cuales el producto y el servicio en uso cumplirán las expectativas de los clientes”.<sup>9</sup>

Según la opinión de Taguchi es la “pérdida ocasionada a la sociedad desde el momento en que se expide el producto incluyendo el concepto entre otras cosas, la insatisfacción

---

<sup>5</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA. Diccionario de la RAE. Versión electrónica, 1995.

<sup>6</sup> DEMING, W. E. Calidad, Productividad y Competitividad, -España: Ed. Díaz de Santos, 1989.- Pág. 15.

<sup>7</sup> CROSBY, PH. La Calidad no cuesta. -México: Ed. CECOSA, 1987.- Pág. 5.

<sup>8</sup> JURAN, J. M. Aproximación Universal a la Administración de la Calidad.- Executive Excellence, mayo, 1989.- Pág. 23

<sup>9</sup> FEIGENBAUM, A. V. Control total de la Calidad.- México: Ed. CECOSA., 1989.- Pág. 17.

del cliente, más costos de garantía para el proveedor y las pérdidas debidas a la mala imagen de la empresa, con la consiguiente pérdida de cuota de mercado”.<sup>10</sup>

La Organización Internacional de la Calidad (ISO, por sus siglas en inglés) define la calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.<sup>11</sup>

Así, el significado de la palabra calidad ha adquirido en los últimos años un carácter multidimensional. A los elementos que tradicionalmente lo componen, como calidad del producto o servicio, inspección y correcciones, se les han sumado términos como dirección, empleados, clientes y mejoramiento.

Partiendo de este planteamiento y del análisis de las definiciones que se citan más arriba, se puede concluir que la calidad no puede entenderse como el cumplimiento de un sólo aspecto, sino que es un concepto más abarcador y complejo, pero que, en todos los casos, va encaminado a cumplir con la satisfacción del cliente. Es por ello que se puede aceptar que se define desde la perspectiva de este al expresar sus expectativas respecto al consumo.

Por otra parte, para Jacques Horovitz el servicio se define como “el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como una consecuencia del precio, imagen y la reputación del mismo”.<sup>12</sup>

Un innovador concepto de servicio es revelado en el libro “La gestión en las empresas de servicios” de R. Normann donde se plantea que el servicio se compone de un núcleo, la prestación principal, y una periferia, las prestaciones secundarias que lo complementan.<sup>13</sup>

Un ejemplo de lo que podría ser una interpretación de tal enfoque en el caso del servicio financiero se ilustra en la siguiente figura.

---

<sup>10</sup> TAGUCHI, G. Introduction to Quality Engineering, Asian Productivity Organization. - Japan, 1988.-Pág. 8.

<sup>11</sup> OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN). NC-ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. 2008. Pág. 9.

<sup>12</sup> HOROVITZ, J. La Calidad del Servicio.- España: Ed. Mc Graw-Hill, 1991. -Pág. 9.

<sup>13</sup> NORMANN, R. La Gestión en las empresas de servicio. Estrategia y liderazgo. -Bilbao: Ed Deusto S.A., 1989.



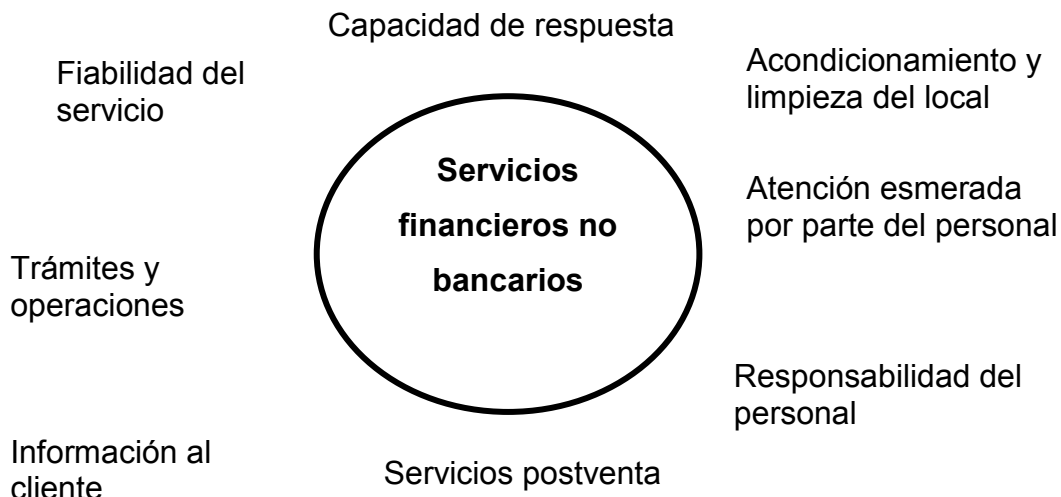


Figura 1. Núcleo del servicio (prestación principal) y periferia (prestaciones secundarias).  
Fuente: Elaboración propia.

La distinción en la práctica entre las dos partes no es siempre indiscutible. Especialmente cuando hay poca diferencia en cuanto al núcleo de un mismo servicio ofrecido por varias entidades que compiten entre sí, la elección del cliente puede decidirla el complemento añadido por las prestaciones secundarias que pertenecen a la periferia.

El servicio es el proceso interpersonal que implica respeto, no tanto en el sentido afectivo, sino en el sentido objetivo de satisfacer las expectativas del cliente.<sup>14</sup> Este proceso se crea y cesa simultáneamente o casi simultáneamente, por lo que el consumidor no puede retener el servicio, pero sí el efecto del mismo. El servicio ha de servir no sólo a quien lo recibe, sino también a quien lo proporciona: satisface una profunda necesidad humana.<sup>15</sup>

En una institución financiera, como en las demás entidades dedicadas a la prestación de servicios, es importante comprender la naturaleza de los mismos, ya que esta será la clave para poderlos gestionar adecuadamente.

<sup>14</sup> UDAONDO, DURÁN, M. Gestión de Calidad.- España: Ed. Díaz Santos.- 1992, Pág. 7.

<sup>15</sup> Ibídem.

Para comprender mejor el concepto de calidad de servicio es importante conocer con profundidad las características, las dimensiones y la producción de los servicios.

### ❖ **Características de los servicios**

La **intangibilidad** es la característica diferencial más importante de los servicios y con mayor trascendencia en el *marketing* de servicios. Un bien es una cosa tangible; un servicio es una prestación o un esfuerzo intangible. La intangibilidad del servicio significa que no puede ser percibido por los sentidos, que es difícil de definir y que no se puede formar una imagen o representación mental del mismo.

Si la tangibilidad plantea problemas de comercialización del servicio, la **inseparabilidad** entre producción y consumo supone una facilidad para conocer de forma directa e inmediata las reacciones y el grado de satisfacción del cliente con el servicio recibido, puesto que los servicios no pueden separarse de quien los presta. Es decir, la producción va unida al consumo y ambos tienen lugar de forma simultánea. Un empleado de una entidad financiera debe estar presente cuando el cliente solicita un crédito, etc. Los bienes pueden ser producidos, vendidos y consumidos. Los servicios, por el contrario, son primero vendidos y luego producidos y consumidos simultáneamente. Como consecuencia de la inseparabilidad entre producción y consumo, el usuario del servicio participa más en el proceso productivo del mismo. Por ello, cuando se trata de servicios, lo más importante es entender que estos existen solo con la participación del cliente, de ahí que cobra tanta importancia la administración de las relaciones (ver figura 2).

Este aspecto del servicio se explica a través de un ejemplo sencillo. La parte invisible de una cuenta corriente está de antemano en la operación de un sistema de software; la otra parte, la visible, comienza a existir cuando el cliente se presenta en la sucursal y se le ofrece una cuenta. Mediante un contrato se complementa el proceso de “producción”, la cuenta solo pasa a existir cuando el cliente llega, está presente, por tanto, es en ese momento cuando es preciso administrar bien la relación sucursal-cliente.

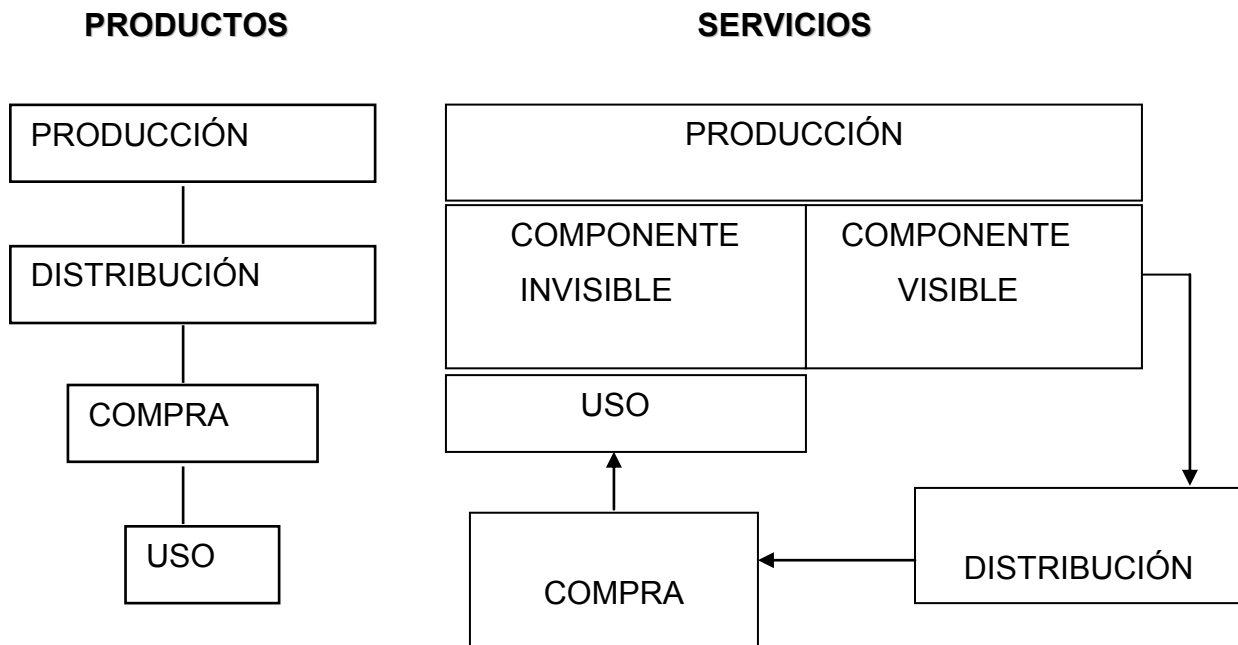


Figura 2. Diferencias en el ciclo de producción de los bienes y el de los servicios.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el servicio es muchas veces un producto “a la medida”. Esta característica, lejos de ser un inconveniente, es una gran ventaja, que puede y debe ser explotada adecuadamente, pero requiere de un sólido conocimiento de las necesidades, características, comportamiento, preferencia, actitudes e intenciones de los usuarios potenciales.

La implicación del consumidor en el servicio hace que sea mayor la comunicación personal entre comprador y vendedor. Esto sugiere la necesidad de seleccionar y formar adecuadamente a la fuerza de ventas para que puedan llevar a cabo una comunicación efectiva.

Otra característica diferencial de los servicios es la **variabilidad**, que supone una falta de regularidad en la prestación de los servicios. Así, por ejemplo, la solución que dan dos empleados a un mismo caso puede ser distinta y un mismo especialista de gestión económica no realiza los dictámenes siempre idénticos. Esto no ocurre en la comercialización de productos tangibles: dos televisores de la misma marca y modelo son iguales y tienen idénticas prestaciones, el comprador no admitiría diferencias.

La variabilidad en la prestación de los servicios hace más difícil su estandarización e implica una mayor dificultad en el control de la calidad de los mismos, no obstante, puede suponer una ventaja si se enfoca como un modo de adaptar el servicio en cada caso a las características y necesidades del usuario.

Por último la **caducidad** de los servicios es la característica que expresa que los servicios son perecederos, es decir, que si no se usan en el momento en que están disponibles no pueden guardarse o almacenarse para ser utilizados posteriormente. La caducidad de los servicios no supone un problema cuando la demanda se produce de modo regular, pero sí lo es cuando fluctúa considerablemente. Además de no poderse almacenar, los servicios tampoco pueden inventariarse, es decir, contabilizar su valor y reflejarlo en el balance de la institución, ni envasarse, ni embalsarse o transportarse.

#### ❖ Dimensiones del servicio

El servicio está compuesto por dos aspectos o dimensiones: la dimensión Operacional y la dimensión Relacional.<sup>16</sup>

Según Fisher la dimensión operacional está conformada por sistemas, equipos, tecnologías, y procedimientos. Esta dimensión es la que aporta la estructura y organización necesarias para lograr consistencia y eficiencia.<sup>17</sup>

Un servicio con un fuerte énfasis en esta dimensión, con debilitamiento en la dimensión relacional, va a ser un servicio poco amistoso, más bien casi rudo. Este estilo de servicio es rápido, pero el personal dedica todo su esfuerzo a la perfección y no tolera ninguna contradicción con las normas, por lo que no denota una verdadera actitud de servicio, un genuino interés por cada cliente.

La dimensión relacional tiene que ver con la forma en que las personas se relacionan entre sí en la cadena de servicio y, en especial, en su relación con el cliente. Con relación a ello, Albrecht indica: ...“si tomamos literal y concretamente el concepto de momentos de verdad, hay que olvidarse de las tareas, de los cargos y de las

---

<sup>16</sup> RUFINO RUS, J. I. Gestión de la Calidad en las Empresas de Servicios. -. Sevilla Jerez: Ed. Caja San Fernando, 1995.- Pág. 11.

<sup>17</sup> FISHER, R. El Desafío del Servicio, Chile, Ed. Gestión 2000, 1999. Pág. 40.

estructuras organizacionales y procedimientos, para empezar a pensar en términos de resultados”.<sup>18</sup>

La tendencia a mantener un cierto equilibrio entre la dimensión operacional (procedimientos) y la dimensión relacional (actitudes) debe estar dirigida a alcanzar el equilibrio sobre la base de contemplar eventuales y oportunas modificaciones en la dimensión de procedimientos para adaptarlos a las cambiantes exigencias de servicios y, en definitiva, del cliente.

#### ❖ **La servucción o proceso de fabricación del servicio**

El término servucción fue introducido por P. Eiglier y E. Langeard, como respuesta al vacío conceptual que existía en el idioma español para la “producción de servicios”. Solo existían los conceptos “servir”, como acción, y “servicio”, el resultado de la acción de servir. Estos teóricos propusieron el neologismo *servucción* para designar el proceso de creación de un servicio, y lo definieron como “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-entidad, necesaria para la realización de una prestación de servicio, cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados”.

La servucción o proceso de fabricación de un servicio es muy diferente a la producción de un producto, principalmente por la participación del cliente como actor y espectador en el sistema de producción del servicio. Por lo tanto su actuación no debe quedar al azar, sino que debe ser debidamente planeada, dirigida y en definitiva, administrada.

### **1.2 La medición de la calidad en los servicios financieros no bancarios**

En los servicios financieros existen dificultades a la hora de encontrar criterios objetivos con los que valorar si un programa de calidad da o no determinados frutos. La pregunta que se puede hacer es la siguiente: ¿es posible definir variables susceptibles de ser medidas de algún modo y de cuyo análisis se derive una valoración de la calidad de tales servicios desde el punto de vista de la calidad del analista de la sucursal?

---

<sup>18</sup> ALBRECHT, K. La revolución del servicio, Serie empresarial, Impreso por el Dpto. de BME, Capacitación INTUR, La Habana, 1992. Pág.5.

La respuesta es positiva, a condición de que las variables escogidas permitan reconocer el punto de vista del usuario. Asimismo, dado que el servicio financiero tiene una evidente base contractual jurídica, la calidad de los propios contratos es un elemento también fundamental.

De modo que se podría afirmar que la calidad de un servicio financiero es un grupo de características no vinculadas al precio, que los usuarios del mismo demandan como deseable y que está sustentado por las cláusulas de los contratos congruentes con dicho objetivo de calidad y una operativa adecuada.<sup>19</sup>

Es decir, “calidad en el diseño de la oferta de productos y servicios, calidad en la base jurídica de los contratos que los sustentan y calidad en la prestación de los mismos son los tres pilares de la calidad en los servicios financieros entendida en el sentido amplio”.<sup>20</sup> Los cinco parámetros básicos de la no calidad financiera son:

- Fallos reiterados. (Por ejemplo, en errores de pago en los proveedores).
- Información defectuosa. (Ej. En la utilización del tipo de cambio).
- Reclamaciones desatendidas. (Ej. Apuntes erróneos).
- Compromisos incumplidos. (Ej. Amortizaciones de préstamos en plazos rígidos).
- Atención inadecuada. (Ej. Falta de agilidad para la apertura de una cuenta).

La percepción por parte del cliente de cualesquiera de tales circunstancias puede suponer la quiebra de la confianza y consecuentemente la pérdida progresiva o súbita de la vinculación del cliente con la entidad, durante un tiempo o de forma permanente (salvo acciones posteriores muy costosas para recuperar esa confianza).

Los parámetros que definen el concepto de “no calidad” son aquellos cuya percepción - aisladamente o con mayor motivo conjuntamente- por parte del cliente, conllevan la quiebra de su confianza, y consecuentemente la pérdida progresiva o súbita de su vinculación con la entidad, ya sea durante un determinado período o de forma definitiva

---

<sup>19</sup> EDVARDSSON, BO. Quality in new service development: Key concepts and a frame of reference”, Pág. 31. En International Journal of Production Economics, Elsevier science B. V. –no. 52. –Sweden, 1997.

<sup>20</sup> MARTÍNEZ, S. Reflexiones en torno al concepto de calidad bancaria, Revista Ausbanc, No. VI, Vol 2. Cataluña 1997, Pág. 35.

y a su vez la promoción directa negativa que realizará ese cliente afectado por la “no calidad”.<sup>21</sup>

El logro de la calidad en las entidades de servicios es mucho más difícil que en la industria, ya que el cumplimiento de unas normas de certificación en esta última garantiza un proceso de calidad. En cambio, el mismo proceso de calidad aplicado a los servicios no asegura la satisfacción del cliente. Por otra parte la combinación de los elementos tangibles e intangibles, ordenados de manera determinada al servicio de la satisfacción, produce reacciones bien diferentes en un público y en otro, en un consumidor y en otro, sin olvidar que muchos elementos externos al propio proceso también influyen poderosamente en la satisfacción y en la percepción que tiene el cliente.

Dos fueron las escuelas que primero se abrieron al campo de la calidad en los servicios. La primera fue la escuela nórdica, representada por **Grönroos, Gummesson y Lehtinen**. Ellos establecen la distinción entre *la calidad técnica*, que identifica el servicio que recibe el cliente, y la *calidad funcional*, que identifica la manera como este se ofrece. La segunda escuela fue la norteamericana, cuya repercusión ha sido bien fuerte durante los últimos años, representada por **Zeithaml, Parasuraman y Berry**.

La calidad debe ser tratada desde dos puntos de vista o dos vertientes diferentes:

- a) La calidad como atributo de valoración de los productos / servicios según son percibidos por los clientes originando un nivel de satisfacción determinado y
- b) La calidad como instrumento para la gestión.

**a) La calidad como valoración del cliente**

A la hora de valorar la calidad del servicio los clientes se basan en cinco factores. Ellos son:

- 1. La tangibilidad.
- 2. La fiabilidad.
- 3. La capacidad de respuesta.
- 4. La seguridad.

---

<sup>21</sup> GALLEGO, J. F. La dirección estratégica en los servicios del siglo XXI.- España: Ed. Mc Graw-Hill, 1996.- Pág. 19.

## 5. La empatía.

El más importante de ellos es la **fiabilidad**: lo que se le promete al cliente debe ser lo que realmente se puede producir. Una promesa crea una expectativa que si no se cumple provoca insatisfacción.

El segundo en importancia es la **seguridad**: cuando los clientes acuden a las sucursales de una entidad financiera por ejemplo, están comprando algo más que un servicio: están comprando también la seguridad de que no van a correr ningún riesgo al recibir ese servicio, así como la profesionalidad y experiencia de los empleados. Necesitan sentir la seguridad de que los empleados están formados para realizar las tareas que están haciendo y que son capaces de reaccionar correctamente ante lo inesperado. Casi todos los clientes entienden que puedan surgir problemas durante la prestación de un servicio, pero lo que no perdonan es la falta de profesionalidad, es decir, la incapacidad o desgano para resolver un problema.

El tercero es la **capacidad de respuesta**: cuando el cliente llega a una sucursal quiere resolver su problema sin demora. Este aspecto es muy importante, ya que el tiempo de espera de un cliente es percibido alrededor de diez minutos.

El cuarto en importancia es la **tangibilidad**, es decir, todo aquello que el cliente puede percibir de manera precisa en la sucursal. En realidad es difícil separar lo tangible de lo intangible, debido a que estos se entremezclan, por lo que la valoración del cliente nunca va a ser totalmente positiva, si se falla en uno de los dos elementos.

El último en importancia es la **empatía**, dada por la expresión de sensibilidad de los empleados hacia los clientes, es decir, cuando los hacen sentirse clientes especiales y valorados.

A pesar del análisis por orden de importancia, cabe señalar que los cinco aspectos van a influir decisivamente en la valoración global. Una proporción negativa en cualquiera de ellos va a suponer la insatisfacción del cliente.

### **b) La calidad como instrumento para la gestión**

Se extiende a todos los ámbitos afectados por las actividades de la entidad (los proveedores, el cliente interno, el cliente externo, la competencia, la comunidad), es



decir, es entendida como el motor del sistema que genera una mejora de los resultados económicos, así como un incremento de la calidad de vida a todos los niveles.

### **1.3 Gestión de la calidad. Modelos para la implantación de sistemas de gestión de la calidad**

Miguel Udaondo, en su libro “Gestión de Calidad” expresa que si bien las características que sustentan y facilitan la buena marcha de una entidad son plazo, costo y calidad, solo las dos primeras han sido objeto de una atención prioritaria por parte de las direcciones empresariales y solo en ellas se han implantado técnicas que permitan su medida.

Sin embargo, se ha producido, afortunadamente, un movimiento de interés de las direcciones de las entidades hacia la calidad. Este interés ha permitido que la calidad pase a ser un elemento fundamental en el nuevo estilo de dirección de las entidades, con ello nace el concepto de Gestión de la Calidad.

Udaondo define la Gestión de la Calidad como el modo en que la dirección de la entidad planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de la calidad con vistas a su mejora permanente.<sup>22</sup>

En las Normas ISO 9000 del 2005, la Gestión de la Calidad se define como “las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad”.<sup>23</sup> En realidad no se puede hablar de la calidad de forma aislada, pues este concepto se ha desarrollado de manera paralela a los diferentes enfoques gerenciales. Desde una perspectiva histórica, se observa que son dos procesos que corren paralelos, pero que van acercándose gradualmente hasta hacerse uno solo.

Según Bounds<sup>24</sup> pueden considerarse **cuatro etapas** por las que han atravesado las actividades relacionadas con la calidad: Inspección, Control, Aseguramiento y Gestión

---

<sup>22</sup> UDAONDO DURÁN, M. Ob. Cit. Pág. 7.

<sup>23</sup> ONN. NC-ISO 9000. Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario. ISO 9000:2005 (Traducción certificada) IDT). 1ra edición, junio, 2005. Pág. 9. Versión digital.

<sup>24</sup> BOUNDS, G. Beyond Total Quality Management. Toward the emerging paradigm/ Bounds, G., Yorks L. A., Mel, R. EE.UU.: Ed. Mc Graw-Hill, 1994.

de la Calidad Total y, en general, el análisis de la bibliografía consultada refleja esa coincidencia.

De esta manera, el papel del concepto de calidad tomó una importancia creciente al evolucionar, desde un mero control o inspección, hasta convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la organización. En sus orígenes la calidad era responsabilidad exclusiva de un departamento de inspección o calidad; tal período correspondió a la etapa de inspección precisamente. Posteriormente comienzan a aplicarse técnicas estadísticas de muestreo para verificar y controlar los productos de salida, hecho que supuso un avance en la inspección de todos ellos; la calidad evolucionó así hacia una etapa de control.

El concepto de calidad sufre una evolución importante al pasar de la simple idea de realizar una verificación de calidad a tratar de generar calidad desde los orígenes. Se busca asegurar la calidad en el proceso de producción para evitar que este dé lugar a productos defectuosos, concepto que caracterizó la etapa de aseguramiento. Con la gestión de la calidad total continúa ampliando sus objetivos a todos los departamentos de la organización, al involucrar a todos los recursos humanos liderados por la alta dirección y al aplicarse desde la planificación y diseño de productos y servicios, lo que da lugar a una nueva filosofía sobre la forma de gestionar una empresa; con ello se convierte en un modo de gestión que permite reducir los costos y el aumento de beneficios. Comienza a desarrollarse así la etapa de gestión de la calidad que ha devenido en algunos casos como la etapa de Gestión Total de la Calidad o Total Quality Management (TQM, por sus siglas en inglés).

La Gestión Total de la Calidad, que se reconoce a partir de la década de los ochenta hasta hoy, apunta hacia la necesidad de proporcionar productos o servicios capaces de satisfacer al cliente, algo que depende de la diferencia entre sus percepciones y sus expectativas. Esta nueva concepción presenta importantes implicaciones:

1. Está relacionada con las percepciones del cliente, que en gran medida son subjetivas.
2. Es un concepto dinámico, ya que es preciso adaptarse constantemente a las cambiantes necesidades de los clientes.

3. Al considerar el valor percibido, el precio se incorpora también al concepto de calidad, ya que es un factor que influye tanto en las expectativas que se formará el comprador (se tiende a asociar instintivamente alto precio y alta calidad) como en su posterior juicio del producto o servicio.

Un papel significativo en la implantación de sistemas de gestión de la calidad (SGC) se le atribuye a las normas ISO 9000. Así es que, con el objetivo de facilitar la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional, la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) en 1987 realiza la primera edición de la familia de normas ISO 9000, que tiene como objetivo asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño en la implementación y operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces;<sup>25</sup> en 1990 se proyecta su visión hacia el 2000; en 1994 se realiza la primera revisión y en el 2000 se procede a realizar la segunda, que dio paso a las actuales normas, después de sufrir revisiones sucesivas en el 2005, 2008 y 2009 respectivamente.

La serie de normas ISO 9000 son un conjunto de enunciados que especifican cuáles elementos deben integrar el Sistema de la Calidad de una empresa y cómo estos deben funcionar para asegurar la calidad de los bienes y servicios que se producen. Se idearon originalmente para empresas de la industria de fabricación, no obstante, desde comienzos de 1990 su aplicación se ha difundido con extremada rapidez a otros sectores de la economía. La evolución experimentada en los últimos años ha llevado a un reconocimiento generalizado del valor de un certificado ISO 9000 y de su función como pilar de la calidad.

Las ventajas que puede atribuírsele a la implantación de un sistema de gestión de calidad a través de las Normas-ISO 9001 son:<sup>26</sup>

- Fomento de la filosofía de prevención.
- Mayor comunicación en el proceso entre proveedores y clientes.

---

<sup>25</sup> Ver ONN: NC-ISO 9000. Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario. ISO 9000 (Traducción certificada) IDT). 1ra edición, junio 2005. Pág. 12. Versión digital.

<sup>26</sup> Ver DE LA NUEZ, D.: Modelo de Gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. Tesis en opción al grado de Dr. C. Universidad de Pinar del Río, 2005, Pág. 36.

- Contribución a la conciencia de la calidad total por parte de todos los empleados.
- Reducción de las no conformidades.<sup>27</sup>
- Revisión continua de puntos críticos del proceso, acciones correctivas y resultados de ellas.
- Reforzamiento de la disciplina, la planificación y la responsabilidad de los miembros de la organización.
- Con la obtención de la certificación se logran los siguientes beneficios:
  - ✓ Acceso potencial a mercados.
  - ✓ Ventaja competitiva.
  - ✓ Se logra un lenguaje común entre los especialistas de esta actividad y un sistema de gestión con las mismas características y exigencias para todas las organizaciones.

A pesar de ello, la mayoría de las entidades enfrentan problemas con la implantación de un SGC; esto se debe principalmente a:<sup>28</sup>

- el mínimo de recursos disponibles,
- la dificultad en la comprensión y aplicación de normas y
- los costos involucrados en la implementación y mantenimiento de un SGC.

Indudablemente, la calidad de servicio ha sido objeto de estudio e investigación profusos en la literatura de marketing y organización, fundamentalmente desde los años ochenta. Como consecuencia se han desarrollado distintos **modelos**, en los que se proponen diferentes factores que se consideran determinantes de la calidad del servicio y que es necesario controlar y conducir para que esta sea óptima. De estos estudios se ha derivado la progresiva elaboración de los factores fundamentales explicativos de las percepciones del cliente en cuanto a la calidad.

Entre los modelos más representativos de la última etapa del concepto de calidad se encuentra el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial o European Foundation for

---

<sup>27</sup> Se refiere al incumplimiento de un requisito, entendido este como la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

<sup>28</sup> Ver INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION: ISO 9000:2000. Guía para las pequeñas empresas.-Colombia: Ed. División de Publicaciones de INCOTEC.- 2001, Pág. 7.

Quality Model (EFQM, por sus siglas en inglés) patrocinado por la Fundación Europea para la Calidad y la Comisión de la Unión Europea. Constituye la base del Premio Europeo a la Calidad, el cual fue anunciado en 1991.

Está compuesto por criterios y subcriterios que son evaluados en la organización para obtener sus puntos fuertes y débiles y definir planes de acción consecuentes; básicamente se emplea para la evaluación de las organizaciones, bien por personal interno o externo, al llegarse a conocer cuál es su estado respecto al ideal de excelencia, así como las oportunidades de mejora. El análisis de este modelo permite constatar que su aplicación resulta más bien un diagnóstico de la organización con respecto a, por un lado, cinco criterios agentes (Liderazgo, Política y Estrategia, Personal, Colaboradores y Recursos y Procesos) y, por otro, a cuatro criterios resultado (Impacto en los clientes, en el personal, en la sociedad y en el rendimiento final de la organización).<sup>29</sup>

Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación, por tanto, a juicio de la autora, resulta un instrumento para medir el desempeño de la organización con respecto a la calidad y no explica cuáles podrían ser las herramientas para gestionarla.

Los términos de <Calidad Total>, <modelos de excelencia> e <ISO 9000>, tienen ciertas similitudes y diferencias entre sí. Entre las similitudes se pueden citar:

- Todos han sido creados para la mejora de resultados empresariales.
- Todos están relacionados con la calidad, aunque a distintos niveles y con distintos significados del concepto.

Por otra parte, la diferencia más importante radica en que la calidad total es una filosofía; algunos modelos de excelencia, como el de la EFQM a nivel europeo, el Malcolm Baldrige en EE.UU. y el Premio Deming en Japón, tratan de “tangibilizar” los principios de la calidad total y la ISO 9000 es una norma que pretende gestionar/asegurar la calidad de los sistemas; en ella se especifican una serie de requisitos que debe cumplir una organización.

---

<sup>29</sup> Ver DE LA NUEZ, D. Ob. Cit. Pág. 38.

La principal característica (y ventaja) de los sistemas de gestión de la calidad según la Norma ISO 9000 es que sirve para demostrar a terceros la calidad del sistema con las correspondientes ventajas comerciales que ello conlleva.

Los modelos analizados anteriormente, en general, evidencian una serie de elementos coincidentes, los cuales pueden resumirse de la forma siguiente:<sup>30</sup>

- Sus principales aportaciones son conceptuales y empíricas en materia de calidad del servicio.
- Hacen alusión al concepto de “calidad percibida”.
- Son aproximaciones conceptuales a los determinantes de la calidad tal como la percibe el cliente.
- Se hace el intento de proponer instrumentos para medir las expectativas y percepciones en cuanto a la calidad del servicio.
- Existe reconocimiento común acerca de la existencia de dos dimensiones fundamentales en el proceso de prestación del servicio: la técnica y la funcional.
- Se concibe la necesidad de tener en cuenta y comprender el impacto de las distintas funciones de la empresa (fuentes generadoras de la calidad) sobre la calidad.
- Se reconoce que es necesario prestar atención no solo a la adecuada prestación del servicio, sino a los aspectos de la imagen de la organización.

Las normas ISO 9000 sugieren un enfoque de ocho etapas para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, las que se relacionan a continuación:<sup>31</sup>

1. Determinar las necesidades y expectativas del cliente.
2. Establecer la política y los objetivos de la calidad de la organización.
3. Determinar los procesos y las responsabilidades para alcanzar los objetivos de la calidad.
4. Determinar y entregar los recursos para alcanzar los objetivos de la calidad:
  - Garantizar el adiestramiento de los directivos.
  - Entregar los recursos técnicos y financieros.
5. Establecer métodos para medir la eficiencia y la eficacia de cada proceso:

---

<sup>30</sup> Ibídem.

<sup>31</sup> ALBRECHT, K. Ob. Cit.- Pág. 218.

- Planificar auditorías internas y otras mediciones.
- 6. Aplicar dichos métodos para determinar la eficiencia y la eficacia de cada proceso.
- 7. Determinar los medios para prevenir las no conformidades y eliminar sus causas.
- 8. Establecer y aplicar un proceso para el mejoramiento continuo del SGC a través de:
  - Mejoramiento a pequeños pasos y/o
  - Proyectos revolucionarios.

### **1.3.1 Los Programas de Calidad**

Los Programas de Calidad se basan en una conceptualización global y operativa que aborda la calidad asistencial desde el punto de vista de la excelencia. Todo programa de calidad parte de la definición y consenso con la organización o administración de su Política de calidad, que es el origen ideológico e intelectual del contenido del Programa.<sup>32</sup>

El Programa constituye una guía para que las organizaciones implementen un sistema para la gestión de la calidad, siendo este la fuente que guiará a la institución a identificar los contenidos operativos y los correspondientes objetivos de forma continuada.

Además de los apartados técnicos (contenidos, objetivos, etc.), se identifica la estructura organizativa que puede asumir cada organización para la implementación y desarrollo del programa. Por ejemplo, el grupo que liderará el programa, definición de líderes y su papel, identificación de responsable, circuitos de información de la calidad, información que debe generarse, y recursos informáticos, administrativos, etc.

Los Programas de Calidad habitualmente tienen una vigencia de 3-5 años, tras los cuales deben ser revisados y actualizados incorporando los nuevos elementos tanto de gestión como de evaluación de resultados.<sup>33</sup>

En su elaboración participa un amplio número de profesionales de todas las áreas asistenciales y no asistenciales.

---

<sup>32</sup> Ibídem.

<sup>33</sup> CUATRECASAS, G. Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación. - España: Ed. Gestión, 2000. 2004, 353 p.

Con el objetivo de fundamentar la necesidad de poner en marcha un programa de calidad para la Sucursal de FINTUR, S.A. en Pinar del Río en el Capítulo 3 de esta tesis, se presenta a continuación los resultados del diagnóstico realizado en dicha organización (Capítulo 2).

#### **1.4. Los procesos financieros y su relación con el SGC**

Desde cualquier punto de vista, la función financiera en cualquier organización es la base de cualquier negocio. La adecuada organización, funcionamiento y control del sistema financiero de una entidad, permitirá conocer a tiempo la situación del negocio y así mismo, tener y mantener el control y el rumbo de los objetivos programados. De otra forma, solo existiría el caos y la iniciativa empresarial no tendría ningún sentido.

Considerar los procesos financieros como un punto clave de la gestión de la calidad, no solo tiene que ver con evaluar el retorno de la inversión, es decir, la relación costo-beneficio, como resultado de invertir recursos en la implementación de un sistema de gestión de la calidad;<sup>34</sup> también tiene que ver con el desarrollo de una infraestructura que genere indicadores sobre el desempeño del sistema y el valor agregado en los resultados del negocio. Aquí se podría plantear la siguiente condición: *los resultados financieros de una empresa no son otra cosa que el reflejo o el producto de su sistema de gestión de la calidad.*<sup>35</sup>

Por todo esto, la necesidad del aseguramiento en los procesos que conforman el sistema financiero de una entidad es un asunto prioritario, ya que de allí saldrán los principales indicadores sobre los problemas de calidad y es allí también donde se evalúan y cuantifican la eficiencia y la productividad de cualquier negocio. Esto se evidencia fácilmente cuando el diagnóstico financiero se complementa con la determinación de los costos de no calidad y de no valor agregado.

De acuerdo con la bibliografía consultada, los resultados financieros se relacionan con la norma ISO 9000, en el sentido de que reflejan la calidad del sistema, lo que debe

---

<sup>34</sup> PERDOMO BURGOS, Á. ISO 9000:2000-Gestión de la calidad en los procesos financieros. Publicaciones ICONTEC. Bogotá, Colombia, 2002. Pág. 6.

<sup>35</sup> *Ibídem.*



beneficiar tanto a los clientes externos, como a la propia entidad que aplica el SGC, de ahí que se pueda afirmar que la calidad es satisfacer necesidades de los clientes a precios razonables y a costos adecuados.

Todas las organizaciones, a través de su evolución, han desarrollado una estructura que debe responder a las necesidades y estrategias para el logro de sus objetivos. Dicha estructura está compuesta por procesos productivos que requieren para su funcionamiento unos recursos humanos, técnicos y financieros. Estos representan la inversión o capital comprometido en el proyecto que, a su vez, ha sido prestado o aportado por terceros denominados inversionistas, con el fin de obtener unas utilidades o rendimientos que superen la tasa de oportunidad y el riesgo de la inversión.

Este sistema funciona permanentemente y es posible que sea muy eficiente y satisfaga las expectativas de los clientes, trabajadores y directivos de la entidad. Puede tratarse de un sistema formal y documentado, desarrollado con base en los últimos adelantos de la ingeniería y la administración, lo que no significa, sin embargo, que automáticamente se pueda homologar como un sistema de gestión de la calidad.<sup>36</sup>

La revisión por la dirección gerencial de un SGC involucra tanto la evaluación periódica y sistemática del cómo (principio del conocimiento) y por qué (principio de la racionalidad) se hacen las cosas, como la verificación permanente de que se están cumpliendo los requisitos del producto o servicio, exigidos por el cliente y especificados en una norma.

En resumen, la norma señala que la organización debe “establecer, documentar, implementar y mantener un sistema gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional”.<sup>37</sup>

El SGC está compuesto pues por una serie de procedimientos organizados y debidamente documentados. De ahí que pueda afirmarse que un sistema de la calidad solo pueda existir en la medida en que pueda ser verificado con la aplicación de una norma y por consiguiente pueda ser mejorado.

---

<sup>36</sup> Ibídem, Pág. 8.

<sup>37</sup> MARTÍNEZ, S. Ob. Cit. Pág. 17.

## **Conclusiones del Capítulo 1**

El análisis de la bibliografía vinculada con el proceso de gestión de la calidad en instituciones financieras se identifica con lo siguiente:

- La medición de la calidad de servicio tiene un carácter preferentemente perceptual, por lo que es necesario tener en cuenta las características diferenciales de los servicios con respecto a los bienes a fin de gestionarlos a través de técnicas y herramientas adecuadas.
- En la evolución de las actividades relativas a la calidad como función empresarial resaltan diferentes modelos que pretenden aplicar en la práctica los principios de calidad total y con lo cual se identifican varios de los también llamados modelos de excelencia, los cuales se diferencian del estándar ISO, entre otras cosas, porque su implantación no sugiere la necesidad de certificación por parte de un organismo acreditado.
- La evaluación de los resultados de programas de calidad en los procesos financieros debe considerar no solo la satisfacción de las necesidades de los clientes tanto externos como internos, sino también la productividad y la rentabilidad del negocio.

## **Capítulo 2. Diagnóstico de la Calidad como función de dirección en Fintur S.A. Sucursal Pinar del Río**

El objetivo de este capítulo es exponer los resultados del diagnóstico realizado a través del cual se identificaron deficiencias relacionadas con el proceso de gestión de la calidad en la organización objeto de estudio. Su contenido abarca la caracterización del producto resultado de esta entidad y el resumen de la aplicación de los diferentes instrumentos que sirvieron para corroborar en la práctica la existencia del problema formulado.

### **2.1 Caracterización de Fintur S.A. Sucursal Pinar del Río**

FINTUR S.A. Sucursal Pinar del Río, subordinada a la Casa Financiera FINTUR S.A., del Ministerio de Turismo, con Código ONE 60310 y domicilio legal en Calle Maceo # 117, municipio y provincia de Pinar del Río, fue creada el 22 de noviembre de 1994, por acuerdo de la Segunda Sesión de la Junta General de Accionistas de dicha entidad.

Esta institución, conocida como Casa Financiera del Turismo, tiene entre sus principales funciones la de organizar y canalizar el flujo financiero de las relaciones económico-financieras de las entidades del turismo. Actúa además como cámara de compensación (clearing house) en los cobros y pagos de las transacciones que se ejecutan entre sus clientes, prescindiendo así de movimientos innecesarios de recursos monetarios.<sup>38</sup>

Se caracteriza por brindar un servicio económico-financiero especializado a las entidades turísticas con la flexibilidad requerida en las operaciones que se realizan en el Sistema del Ministerio de Turismo, con una constante búsqueda y utilización del financiamiento.

Luego de las modificaciones legisladas por el Banco Central de Cuba en materia de cobros y pagos, así como de ordenamiento financiero y disciplina bancaria, FINTUR S.A. ha asumido un importante papel en las operaciones que realiza. Su estrategia de gestión, tramitación y descuento de letras de cambio, depuración de cuentas incobrables, legalización documental y disciplina financiera tanto hacia los clientes

---

<sup>38</sup> DECRETO-LEY 173 de 1997 Pág. 1. Ob. Cit.

como propiamente en el cumplimiento puntual de los aportes al país y tributos al Estado, ha colocado a FINTUR en posición de vanguardia frente a otras instituciones similares, además de orientar y capacitar a sus clientes, dinamizar los flujos de efectivo y favorecer el cumplimiento de los compromisos de pago contraídos con los acreedores del sector. Por otra parte estas operaciones han favorecido los resultados propios de la gestión financiera de la sucursal.

Para explicar el funcionamiento de la sucursal, en el anexo 1 se relaciona una serie de términos cuyas definiciones son necesarias para facilitar la comprensión del análisis que se realiza.

Entre las funciones de FINTUR S.A. Sucursal Pinar del Río se encuentran las siguientes:

- Realizar servicios de operaciones financieras a clientes del Sector, a partir de la apertura de cuentas de operaciones, inversiones, de reposición y otras según sus solicitudes y aprobaciones de niveles correspondientes.
- Concentrar los recursos financieros del sector turístico en el territorio, facilitando y encauzando las relaciones monetario-mercantiles entre las entidades del Ministerio del Turismo (MINTUR) y de estas con las entidades vinculadas al sector turístico.
- Realizar la captación de aportes de las cuentas de los Clientes hacia las distintas Cadenas del Sector y cuentas colaterales para la creación de provisiones para pagos de amortizaciones de préstamos otorgados por FINTUR.
- Garantizar la veracidad y confidencialidad de los ingresos y pagos de los clientes.
- Contribuir al mejoramiento de la eficiencia económica-financiera del Sector.
- Garantizar el canjeado por concepto de contravalor de los financiamientos asignados por concepto de recursos naturales, con veracidad y hasta los límites de financiamientos aprobados.
- Ejecución de operaciones de intermediación financiera.
- Actuar como garante o avalista a los clientes a través de documentos negociados, etc.
- Aplicación, control y supervisión de las políticas financieras, crediticias y presupuestarias trazadas por la Casa Matriz a través de la Dirección Económico-Financiera, la Dirección de Operaciones y por el Banco Central de Cuba (BCC).

- Procesamiento operacional de Estados de Cuentas de Banco.
- Atención a Clientes.
- Control y Aplicación de la Resolución No. 92/2004 del BCC y el asesoramiento a los clientes según corresponda.
- Otras funciones operativas inherentes a FINTUR a nivel territorial.

FINTUR S.A. Sucursal Pinar del Río cuenta con tres áreas o secciones de trabajo fundamentales: un área de Dirección, una de Operaciones Financieras y otra de Informática. La plantilla está integrada por un Cuadro directivo y 7 trabajadores, cuya composición se muestra en la siguiente tabla.

Tabla No. 1: Composición de la plantilla de FINTUR, S.A. Sucursal Pinar del Río.

<b>Cargo</b>	<b>Categoría ocupacional</b>
1 Directora	Dirigente
1 Asistente Operativo	Administrativo
1 Especialista “C” en Gestión Económica-Recursos Humanos	Técnico
1 Especialista “C” en Gestión Económica – Especialista Principal	Técnico
3 Especialistas “C” en Gestión Económica	Técnico
1 Especialista “C” en Ciencias Informáticas	Técnico

Fuente: Registros de la entidad.

El promedio de edad de sus trabajadores es de 37 años aproximadamente y la calificación formal de su personal es alta, al estar conformada la plantilla en su totalidad por graduados de nivel superior.

El organigrama de la estructura organizativa de FINTUR S.A. Sucursal Pinar del Río se puede apreciar en el anexo 2.

Desde su constitución, FINTUR recibe los ingresos de las entidades del sector turístico, de sus instalaciones y dependencias. Además, administra el fondo de desarrollo del sector, otorga préstamos para financiar sus inversiones, posee recursos financieros externos con varios prestigiosos bancos e instituciones internacionales y está facultada

para participar en empresas mixtas, compañías y otras formas de asociación económica dentro y fuera del país.

En el ámbito de su actividad, financia inversiones y operaciones corrientes dentro del sector y realiza intermediaciones financieras de diverso tipo al otorgar préstamos, mediante descuento de documentos y concesión de otras facilidades. Asimismo, actúa como garante y avalista para los financiamientos que sus clientes reciben directamente, y opera como agente recaudador del Estado en relación con el aporte de determinados compromisos de las entidades turísticas con este.

La actividad que desarrolla FINTUR S.A. se puede considerar atípica dentro del Sistema de Turismo, con sucursales pequeñas en los distintos territorios, para dar respuesta a las operaciones de cobros y pagos que realizan las cadenas de hoteles y dependencias de todo el Sector en el país. Se trata de una entidad que no opera con efectivo, sino que ofrece un servicio operacional que le permite recibir los cobros a través de los bancos nacionales y extranjeros, así como tramitar las solicitudes de pagos que presentan a cada una de las sucursales y Casa Matriz para realizar los pagos correspondientes.

Como resultado del proceso de reestructuración llevado a cabo en el sector, se encuentra vigente a partir del 1º de noviembre de 2006 la actual estructura organizativa y la plantilla de cargos y ocupaciones, mediante la cual se ratificó la clasificación de Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) dentro del MINTUR y quedó estructurada en: Grupo Empresarial (Casa Matriz), con Presidencia, Vicepresidencia y 10 Direcciones funcionales; 14 Unidades Empresariales de Base (Sucursales), que incluyen 2 Terminales (Cayo Largo y Ciego de Ávila) y 4 Puntos de Atención a Clientes (Santa Lucía, Las Tunas, Guardalavaca y Guantánamo).

En la estrategia de desarrollo de FINTUR S.A. Sucursal Pinar del Río hacia el 2015 destacan su misión y visión respectivamente:

**Misión de FINTUR S.A. Sucursal Pinar del Río:**

Brindar servicios financieros eficientes y eficaces a los clientes subordinados a las entidades del Ministerio del Turismo que radican y operan sus cuentas en el territorio pinareño y a otras entidades con interrelaciones financieras según los requerimientos del país; captando, concentrando, colocando y optimizando los recursos financieros,

con la tecnología requerida y con un equipo de profesionales con sentido de pertenencia y cohesión, capaces de satisfacer las necesidades de todos sus clientes.

### **Visión de FINTUR S.A. Sucursal Pinar del Río:**

La Casa Financiera FINTUR S.A. Sucursal Pinar del Río aspira en los próximos años a convertirse en la Institución Financiera preferencial de las entidades turísticas por la calidad y eficiencia en los servicios, avanzado soporte tecnológico y profesionalidad de sus recursos humanos, de reconocido prestigio, confianza y credibilidad, tanto nacional como internacionalmente.

Este pensamiento estratégico corporativo se desdobra en tres líneas de acción globales, las cuales desarrolla FINTUR a partir del encargo social para el que fue creada. Estas son:

1. Fungir como Cámara de Compensación del financiamiento del sector.
2. Garantizar los aportes a la Caja Central del Estado.
3. Satisfacer necesidades de financiamientos externos.

El mercado actual de la Casa Financiera FINTUR S.A. está conformado por las entidades que integran el Sistema del MINTUR, tanto grupos empresariales desglosados en cadenas hoteleras, extrahoteleras, servicios de apoyo y agencias de viajes, como entidades presupuestadas con fines específicos entre las que se encuentran la estructura del Ministerio de Turismo a nivel nacional, el Sistema de Escuelas de Formación para el Turismo (Formatur) y las Oficinas de Empleo al Turismo (Turempleo).

La gama de servicios que brinda la entidad actualmente se enfoca hacia la actividad financiero-crediticia, tanto en las relaciones internas del sector del turismo como en las relaciones económico-financieras de este con los proveedores externos a través de los bancos, mediante el respaldo de las importaciones de las entidades que integran el sector turístico. Incluye entre otros servicios los siguientes:

- Operaciones financieras corrientes entre entidades del sector.
- Intermediación financiera entre las entidades del sector y sus proveedores externos.
- Préstamos.
- Descuentos.

- Garantías y Avaluos.
- Consultorías.

Al cierre del 2010 la sucursal muestra el siguiente comportamiento de sus principales indicadores de desempeño (tabla No. 2).

Tabla No. 2. Cumplimiento del Presupuesto de Ingresos y Gastos al cierre de Diciembre de 2010, FINTUR, S.A. Sucursal Pinar del Río.

CONCEPTO	PLAN	REAL	%
<b>DIVISA – Ingresos</b>			
Otros Ingresos Financieros	10000.00	11298.54	112.99
Ingresos por Intereses	1000.00	1871.17	187.12
<u>Total</u>	11000.00	13169.71	119.72
<b>Gastos</b>			
Gastos Generales	21565.00	14538.22	67.42
* Gastos de Personal	2068.00	1047.88	50.67
* Gastos de Administración	12320.00	8020.69	65.10
* Gastos Varios	7177.00	5469.65	76.21
<b>MONEDA NACIONAL – Ingresos</b>			
Otros Ingresos Financieros	500.00	511.12	102.22
Ingresos por Intereses	-	76.15	-
<u>Total</u>	500.00	587.27	117.45
<b>Gastos</b>			
Gastos Generales	109197.74	81400.02	74.54
* Gastos de Personal	80658.74	64173.89	79.56
* Gastos de Administración	23230.00	14215.44	61.19
* Gastos Varios	5309.00	3010.69	56.71

Fuente: Registros de la Sucursal.

Como resultado de la inejecución de los gastos, se muestra un ahorro de la pérdida neta total de 38310.55 unidades monetarias al cierre del período contable Diciembre 2010, que responde solo a la ejecución del 68.30% de la pérdida planificada.



El alcance de esta investigación abarca la actividad que desarrolla FINTUR S.A. en el ámbito de una de sus sucursales enclavada en la provincia de Pinar del Río y los resultados del diagnóstico inicial datan de finales del 2010.

## **2.2 Resultados de la aplicación de los instrumentos de diagnóstico a finales del 2010.**

La **metodología** seguida en la realización del diagnóstico parte de considerar primero las **necesidades de información** en esta investigación, las cuales se relacionan con el grado en el que se aplican los ocho principios de gestión de la calidad<sup>39</sup> declarados en las Normas ISO 9000, los que a su vez pueden dar cuenta de los enfoques de dirección hacia la calidad predominantes en la entidad.

Las principales **fuentes de información** (figura 3) para la captación de la información incluyen a los clientes actuales de FINTUR S.A. en la provincia, empleados y directivos de la sucursal, así como otros directivos de la Delegación Territorial del MINTUR y de la Casa Matriz en La Habana.

El **objetivo del diagnóstico** es identificar las deficiencias relacionadas con el proceso de gestión de la calidad en el ámbito de la organización objeto de estudio.

El **tamaño de la muestra** para el caso de los clientes abarcó al 100% de la población total (24 entidades).

En el caso de los trabajadores se cubre también el 100% de la población en las diferentes categorías.

El **diseño de formatos** para la captación de la información primaria incluyó una encuesta a clientes para conocer su opinión respecto a su nivel de satisfacción por el servicio que reciben (ver anexo 3).

Con el objetivo de conocer la percepción de los trabajadores con respecto al desempeño de la sucursal en materia de gestión de la calidad se aplicó la encuesta que se aparece en el anexo 4.

---

<sup>39</sup> ONN. NC-ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario. (Traducción certificada) IDT). Versión digital. 1ra edición, junio 2005. Pág. 9.

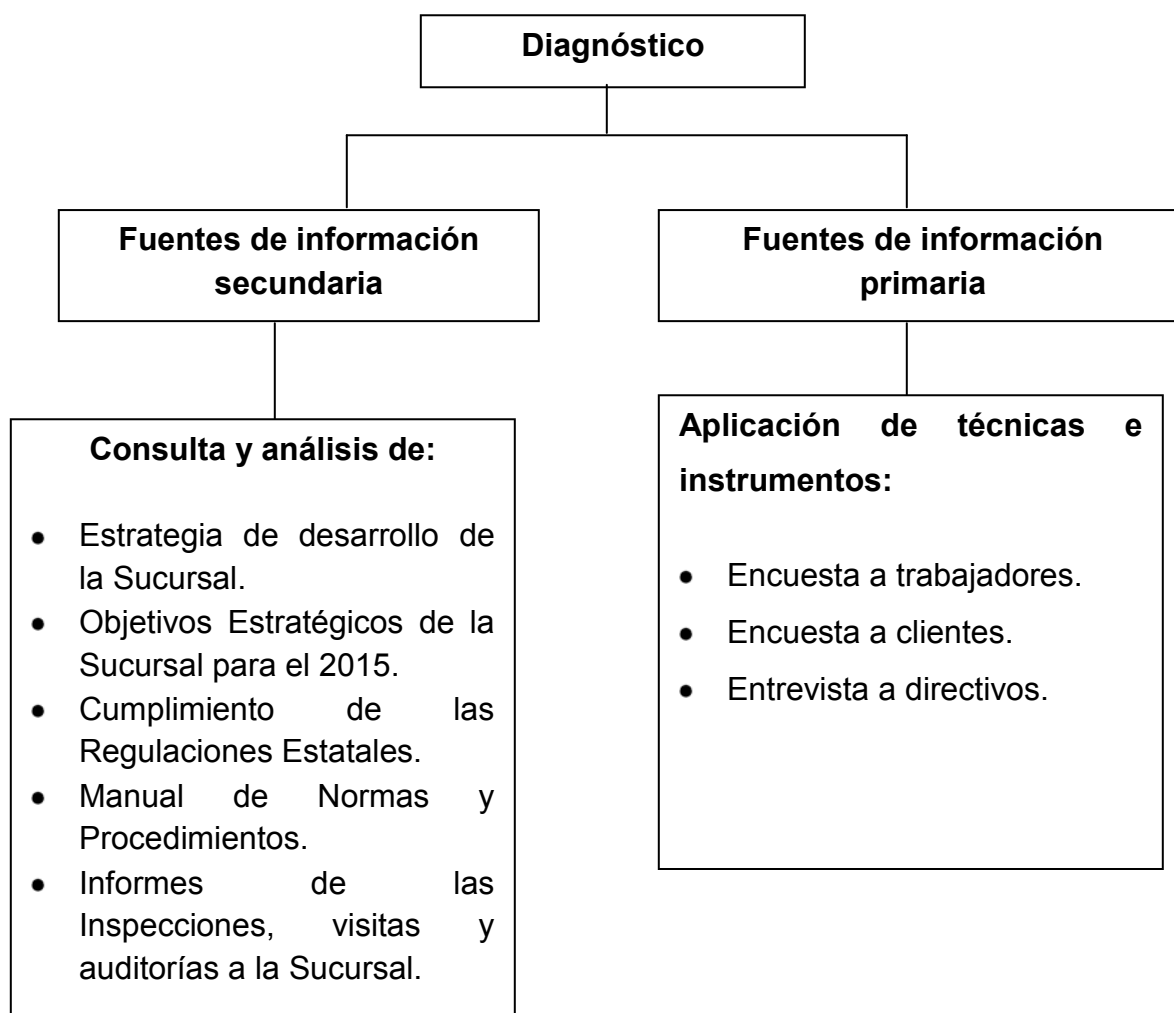


Figura 3. Fuentes de Información en el Diagnóstico realizado.

Fuente: Elaboración propia.

Se realizó una entrevista a directivos de la institución para conocer su percepción sobre el desempeño de la sucursal en áreas tales como el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación y compromiso del personal y la aplicación del enfoque de gestión basado en procesos entre otros (ver anexo 5).

#### a) Resultados de la encuesta a clientes

Para aplicar la encuesta que aparece en el anexo 3 se definieron los *atributos* que más aprecian los clientes: 1. Dominio de las técnicas financieras y bancarias por parte del personal, 2. Sencillez de los trámites formales, 3. Tiempo de respuesta desde que

solicita un servicio hasta su entrega, 4. Utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) y 5. Atención y trato que recibe.

El índice de satisfacción a finales del 2010 según esta encuesta es de un **0.42** en el 2010 y los atributos que más inciden en ese resultado a favor son: la sencillez en los trámites y el tiempo de respuesta, así como negativo la utilización de las TICs.

Para conocer de la aceptación de la cartera de servicios que brinda Fintur S.A. Sucursal Pinar del Río, se procede a aplicar la encuesta que aparece en el anexo 6.

#### **b) Resultados de la encuesta a trabajadores**

La encuesta se aplicó para conocer la percepción de los empleados con respecto al grado de motivación que prevalece con respecto a la participación en la gestión de la calidad. Un resumen de los resultados se muestra a continuación:

- El 77.5% de los encuestados manifestó que le gusta el trabajo que realiza, fundamentalmente por su importancia, prestigio, profesionalidad, etc.
- El 87.5% responde que se siente estimulado por el trabajo que realiza.
- El 77.3% expresó que desempeña correctamente su trabajo, fundamentalmente porque existe un plan de trabajo individual, que le permite un grado adecuado de eficiencia en el desarrollo de las tareas y una baja probabilidad de errores o deficiencias.
- El 62.5% considera que puede realizar otras funciones, sobre todo aquellas relacionadas con el propio perfil o calificación profesional.
- El 50% manifestó el deseo de recibir cursos de superación, en diversas temáticas según las necesidades de aprendizaje o conocimientos de cada quien.
- En cuanto a las aspiraciones profesionales, el 37.5% responde que desea alcanzar el grado de máster, el 25% que aspira a cambiar de actividad y el 50% no plantea expectativas en este sentido.
- El 92% señala que el salario constituye el factor principal de motivación en el trabajo.
- El 75% se siente estimulado por las relaciones con sus compañeros.
- El 15% siente alguna estimulación por el reconocimiento social hacia la labor que desempeña.

- El 83% plantea que participar en las decisiones que tienen relación con su área de trabajo no los estimula.
- El 35% se siente estimulado por las relaciones que se establecen entre superiores y subordinados, mientras que el 79% no considera este aspecto como importante en su motivación.
- El 33% plantea que se siente estimulado por el reconocimiento que sus superiores le hacen a su trabajo.
- El 23% se siente estimulado por el salario que devenga.
- El 85% plantea que no lo estimula el reconocimiento que se le hace por el trabajo con calidad.
- El 90% señala que las posibilidades de capacitación son escasas.

Del análisis de estos resultados se puede inferir entre otras conclusiones que la formación del personal no garantiza la determinación de las necesidades de aprendizaje en materia de gestión de la calidad y que una parte del personal carece de los conocimientos requeridos para desarrollar el trabajo con calidad según enfoques actuales.

### **c) Resultados de la entrevista a directivos**

La muestra para esta entrevista abarcó a 10 sujetos entre los que destacan la propia directora (único directivo de la sucursal) y 9 funcionarios con notable experiencia laboral en los servicios de FINTUR S.A.

Para facilitar el análisis de los resultados de las entrevistas realizadas, se definieron cuatro categorías de respuesta asociadas a: 1) Atención a las quejas recibidas, 2) Información al cliente, 3) Profesionalidad del personal al servicio y 4) Capacidad de respuesta.

Al conciliar la opinión de los entrevistados por categoría de análisis se constatan elementos que coinciden en el caso de Fintur S.A. Sucursal Pinar del Río.

- El número de quejas es elevado con respecto a años anteriores.
- Se presentan deficiencias en la comunicación de la entidad con el cliente, relacionadas en particular con los canales y medios.

- No se registran evidencias del seguimiento acerca de las quejas de los clientes y sus reclamaciones.
- No se mide sistemáticamente la calidad de la atención al cliente.
- Se presentan irregularidades en el cumplimiento de los pagos solicitados por los clientes por insuficiencias de financiamiento, por lo que la capacidad de respuesta de la entidad se considera afectada.
- No se ha logrado en la totalidad de los servicios que se ofertan una orientación al cliente.
- Falta de capacidad técnica de los empleados en materia de análisis financiero y de otros servicios bancarios.
- Los procesos de la Sucursal están automatizados en su mayoría, sin embargo, no todos los subsistemas del Sistema Contable Financiero están integrados al Sistema aprobado por la Casa Matriz, lo que denota fallas en la integración.

Al analizar la documentación referida al diagnóstico organizacional previo a la formulación de su estrategia se constatan entre otros problemas los siguientes:

- Desaprovechamiento de los servicios que ofrece FINTUR S.A., lo que provoca insatisfacción de sus clientes.
- La tendencia a priorizar el procesamiento de cobros y pagos en detrimento de otras funciones como la de intermediación, el ofrecimiento de créditos o la de asesoramiento.
- Alto grado de centralización a nivel central en la toma de decisiones.
- Insuficiente preparación de los especialistas de la entidad en materia de análisis y gestión financiera.
- Alto nivel de fluctuación del personal reflejado en un índice de 40% anual.
- Limitada gestión integral de los procesos traducida en un débil uso del principio del multioficio.
- Obsolescencia tecnológica en el procesamiento de los datos para la toma de decisiones.
- Énfasis en el control de la calidad del producto final y no en el proceso de gestión.
- Deficiencias en la planificación estratégica de FINTUR en el nivel central.

- La ambigüedad en cuanto a la misión que se desempeña.
- Hacer de la calidad una cuestión reservada para especialistas.
- Escasa visión y divulgación de las posibilidades de FINTUR como ente asesor dentro del sector turístico.

## **Conclusiones del Capítulo 2**

Al realizar el diagnóstico de la calidad como función de dirección en FINTUR S.A. Sucursal Pinar del Río se constatan deficiencias en el proceso de gestión del servicio que se vinculan con el pobre desempeño de la organización en la adecuada orientación al cliente, el ejercicio del liderazgo como principio de gestión de la calidad, así como la escasa participación y compromiso del personal en el despliegue de esta función hacia todos los procesos que tienen lugar en el desarrollo de los servicios que presta.

Entre las causas principales que inciden en el problema formulado se encuentran:

- Escasa preparación de los empleados al servicio (especialistas) en materia de operaciones vinculadas al análisis financiero y la gestión.
- Limitada diversificación de su cartera de servicios que se concentra cada vez más en operaciones de cobro y pago en menoscabo de otras funciones que les están dadas.
- Débil soporte de tecnologías de la informática y la comunicación para el procesamiento de sus operaciones.
- Escasa integración de la calidad al resto de las funciones del sistema de dirección.

### **Capítulo 3. Programa de mejora de la calidad aplicado en Fintur S.A. Sucursal Pinar del Río**

El objetivo de este capítulo es exponer la concepción de un programa de mejora de la calidad adecuado para la entidad objeto de estudio. En él se incluyen además los resultados alcanzados tras su puesta en práctica a finales del 2010, que sirvieron de base para su validación durante los años 2011 y 2012.

#### **3.1. Concepción básica del programa propuesto**

El primer paso será definir los **conceptos** más importantes con los cuales familiarizar a los miembros de la entidad para llevar a cabo el programa de cambio que se desea. Sobre la base de estas definiciones se plantea y desarrolla un programa de calidad aplicado en FINTUR S.A. Sucursal Pinar del Río. Este programa se basa en varios **principios** del proceso de dirección que se agrupan en una serie de **etapas** que reflejan la preocupación por la calidad del servicio durante todo el proceso de diseño y ejecución del mismo.

Estos principios constituyen el soporte de la filosofía de la Calidad Total, la cual amplía el significado de la calidad, como se abordó en el primer capítulo de este informe, al ser considerada no solo en el producto o servicio, sino al estar contemplada en el desempeño de toda la institución.

La definición de programa a la que se adhiere la autora es aquella que se refiere a un “conjunto de acciones en el tiempo que se ejecutan para alcanzar un objetivo determinado”.<sup>40</sup>

Un programa de calidad puede constituir por tanto, un mecanismo integrado que permite, facilita y coordina la aplicación operativa de las tareas relacionadas con la calidad.

La planificación del programa de calidad persigue el objetivo de orientar la estrategia de calidad de la sucursal al asegurar que el esfuerzo en todos los procesos que tienen relación con esta sea coordinado.

---

<sup>40</sup> ALBRECHT, K. Ob.Cit. Pág. 219.

Al tener en cuenta el carácter de las limitaciones que se identificaron en el diagnóstico inicial de esta investigación, resulta un imperativo para la entidad tratar de mejorar la eficacia de su desempeño a fin de que pueda cumplir su papel de intermediación entre las entidades que tributan a la actividad turística local, por lo cual se ajustaría el desarrollo de un programa para gestionar la función de calidad que privilegie un concepto de intervención desde el directivo hasta la base y propicie un camino a seguir para estimular el enfoque hacia todos los procesos en la gestión de la calidad, lo que reafirma la tesis que sostiene la autora acerca de la necesidad de ampliar el alcance de los sistemas de la calidad con preferencia a todas las áreas de la organización.

Se parte de considerar que el desarrollo del Programa de Calidad constituye la antesala para la mejora estratégica de los procesos que se realizan como parte de la gestión de FINTUR S.A. Sucursal Pinar del Río.

Los elementos claves para el éxito del Programa de Calidad serán:

- Una **política** para transmitir las intenciones generales y objetivas, así como los criterios y principios en los cuales se fundamentan las acciones de la organización.
- Verificación de la ejecución de las tareas y aplicación de los **procedimientos**.
- **Revisión** de la efectividad del Programa.

Los principios básicos para la filosofía del Programa de Calidad serán:

- El cliente es lo más importante, no solo el externo, sino el interno.
- La capacitación es el primer paso hacia la calidad.
- El objetivo del trabajo debe estar centrado en la creación de valor para el cliente.

De forma general, el programa se deriva de los componentes básicos del ciclo administrativo (figura 4).



Figura 4. Flujo de acontecimientos en el programa de calidad propuesto.  
Fuente: Elaboración propia.



A continuación se detalla el contenido de cada una de estas etapas:

### **Fase I. CONVICCIÓN HACIA LA CALIDAD**

Será prioritario conocer y enjuiciar la mayor cantidad de problemas prácticos y factores que se puedan interponer. Si se cree que los elementos necesarios no son los adecuados, el programa de calidad debe comenzar con la preparación de la organización para implementarlo.

Los dos elementos internos a evaluar, además de la valoración del entorno, son:

- a) el papel del equipo de dirección.
- b) la cultura de la propia entidad.

El primero debe poseer los conocimientos teóricos acerca de un programa de calidad, transmitirlo al personal y ganar la participación total de todas las áreas e individuos.

El segundo elemento debe servir de soporte a los valores y convicciones que conllevan una dedicación al servicio.

El contenido de esta primera etapa abarcará:

1. La realización de seminarios sobre calidad del servicio al Consejo de Dirección, áreas de atención directa al cliente y áreas de soporte o apoyo.
2. El análisis de la estructura de la sucursal en favor de la calidad.
3. El establecimiento por escrito por parte de la dirección de su compromiso con la implementación del programa.

La organización de la calidad es una coordinación planificada de las actividades que repercuten en la calidad del servicio de todas las áreas e individuos de la entidad y busca la obtención de un conjunto de objetivos comunes. Está determinada por las responsabilidades de los miembros de la sucursal.

Corresponde en este primer momento la constitución del Comité de Calidad de la Sucursal, cuyas funciones aparecen en el anexo 7.

La responsabilidad por la calidad recaerá en todos los individuos de toda la sucursal.

El directivo se encuentra en una posición crítica porque deberá:

- a) realizar un compromiso de calidad si es que va a haber un programa de calidad.
- b) apoyar e impulsar este programa diariamente a fin de tener continuidad.
- c) corregir causas comunes en el sistema que son las causantes de una mala calidad del servicio.

Para conseguir esto, la dirección es responsable por:

1. Determinar una *política de calidad*: significa determinar posiciones para guiar y encauzar decisiones y acciones presentes y futuras en materia de calidad.
2. *Tomar decisiones finales*: estas son decisiones que solo pueden tomar los altos ejecutivos. Por ejemplo: decisiones respecto a nuevos servicios, expansión, cambios organizativos, asignación de recursos, etc.
3. *Distribución de recursos*: solamente la dirección tiene el poder de distribuir los recursos para aplicar el programa de calidad en la entidad.
4. *Delegar autoridad*: es necesario delegar autoridad en los funcionarios y empleados de más bajo nivel de manera que los planes de calidad puedan desarrollarse.

Después de definidas las responsabilidades para la gerencia, cada una de las áreas involucradas en la función de calidad necesitan conocer y responder por las responsabilidades en materia de calidad que le son asignadas.

En este caso el propio directivo de la sucursal será el *coordinador* encargado del programa, entre sus funciones tendrá las siguientes:

- a) Auditar todo el programa de calidad del servicio que se encuentra implementado en la sucursal. A través de auditorías la gerencia tendrá la seguridad de que los procedimientos del programa son adecuados y se siguen.
- b) Ofrecer la formación y educación en temas de calidad para todos los empleados de la sucursal de todos los niveles.
- c) Participar en el diseño del programa de calidad del servicio, ya que su experiencia y conocimientos permite obtener un evento acorde a las condiciones de la entidad y que le proporcione la vía para garantizar la calidad del servicio para los clientes externos.

En esta etapa deberán crearse las condiciones para educar y motivar al personal, estas actividades serán vitales para conseguir impactos sostenibles en el tiempo.

#### **A. La educación**

La educación permanente de todos los miembros de la sucursal se basa en la necesidad de que haya un proceso por el cual el concepto y el compromiso de la calidad del servicio encuentren cabida en toda la organización.

La fase de educación es una fase de comunicación y persuasión. El directivo tiene que

ser capaz de vender el compromiso con la calidad del servicio a todos los demás empleados. Se le proporcionará al personal la información que necesita para hacer funcionar la calidad en su trabajo y se le facilitarán además, las destrezas que requieren para manejar bien sus empleos de servicio.

Esto requiere una alta inversión en la capacitación del personal y en el proceso general de la comunicación de la calidad.

## **B. La motivación**

Otro aspecto muy importante será la motivación por la calidad. Los esfuerzos de la calidad son, con frecuencia, intensificados mediante un programa de motivación dirigido al personal que realiza el servicio. Cartas de agradecimiento de los clientes, exposición de los mejores servicios realizados, información de los éxitos académicos del personal, estimulan a los empleados a continuar sus esfuerzos.

## **Fase II. ENFOQUE ESTRATÉGICO**

Esta segunda etapa del programa deberá asegurar:

- El diagnóstico estratégico de la calidad de la instalación.
- La clarificación de la misión, la visión, objetivos y valores en función de la calidad.
- La definición de la política de clientes para esclarecer el concepto de servicio.

Para lograr el éxito del programa de calidad la dirección, que es la encargada de iniciar el proceso, debe en primer lugar valorar las condiciones tanto internas como externas en las cuales opera la entidad.

Entender a los clientes (figura 5), parte de la necesidad de determinar los clientes, conocer sus necesidades y traducir esas necesidades al lenguaje de la entidad.

El término cliente se refiere a cualquier persona que tiene una necesidad y es afectada por el servicio que se oferta. Es importante tener definidos quiénes son los clientes, ya que este constituye el primer paso para lograr la calidad del servicio.

Para determinar las necesidades de los clientes la sucursal planificará una investigación de mercado o un estudio de satisfacción.<sup>41</sup> Esta actividad es la que permitirá obtener toda la información necesaria para determinar los diferentes objetivos y planes de

---

<sup>41</sup> Ver anexo 2 que contiene una metodología para medir la satisfacción del cliente.

calidad de la entidad. Otra vía puede ser a través de la aplicación dentro de la sucursal del concepto de “momentos de verdad”.

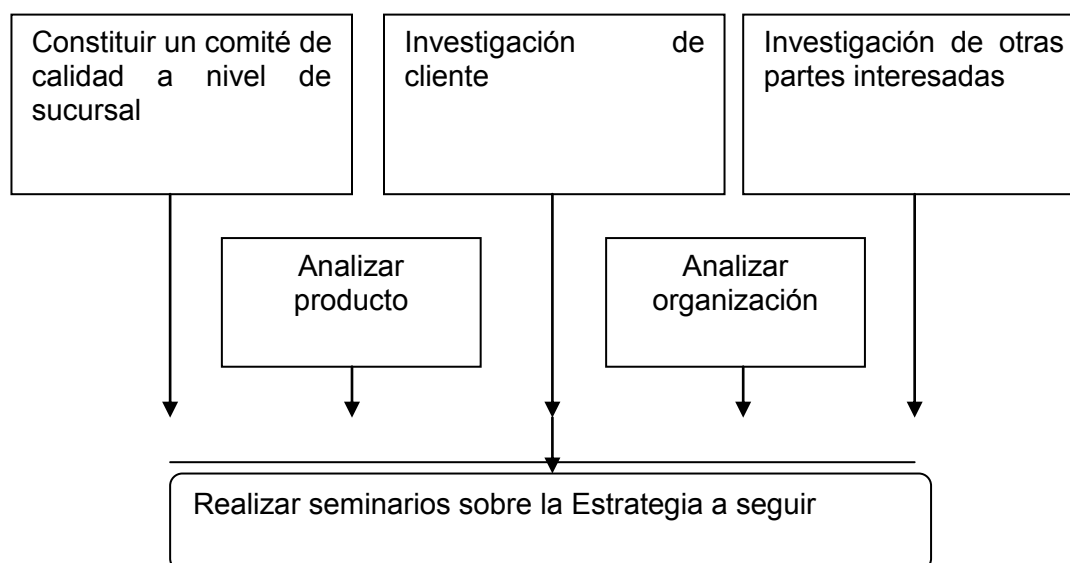


Figura 5. Proceso de entender a los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

La sucursal existirá en la mente de sus clientes solamente en aquellos momentos en que estos entran en contacto directo con los aspectos específicos de su gestión. Estos momentos decisivos son aquellos en los que la sucursal demuestra la calidad del servicio que oferta, y son conocidos como momentos de verdad.

Un momento de verdad es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio.<sup>42</sup> Por ejemplo: el cliente llama para pedir información o visita la sucursal o se sienta a esperar a que lo atiendan.

No todos los momentos de verdad implicarán interacción directa entre los empleados y los clientes, por ejemplo, cuando el cliente observa alguna promoción sobre los servicios de FINTUR S.A. y se crea una impresión, si visita las instalaciones de la sucursal, etc., o sea, todo aquello que conduce a una impresión del negocio.

---

<sup>42</sup> ALBRECHT, K. y BRADFORD, L. J. La excelencia en el servicio. ¡Conozca y comprenda a sus clientes! Editores Ltda., 1998, Colombia. Pág. 25.

Tampoco todos los momentos de verdad tienen igual importancia. Ello depende del sistema de prioridades de cada uno de los clientes. El directivo no puede estar en todas partes a la vez y por eso necesita elegir cuidadosamente aquellos aspectos de la operación que tienen el impacto potencial más alto (positivo o negativo) sobre la satisfacción del cliente.

Será necesario hacer un *inventario* de los momentos de verdad que experimentan los clientes cuando la línea de contacto con el público le entrega a este el servicio.

Una vez que se conozcan los momentos de verdad, se podrán analizar uno por uno desde el punto de vista de la calidad. Se puede empezar analizando aquellos que requieran mejora y buscando la manera de agregar valor a todos ellos.

Conocidas las necesidades de los clientes, estas deben ser expresadas en el lenguaje del proveedor. Este proceso se hace difícil debido a la vaguedad de la terminología y a los múltiples *dialectos* existentes en el cliente y dentro de la misma sucursal.

Existe un grupo de clientes que solicitan los servicios especializados de FINTUR S.A. Sucursal Pinar del Río para satisfacer sus necesidades de financiamiento. En ellos se incluyen los especialistas de cada una de las entidades del MINTUR enclavadas en el territorio.

Entre las necesidades que ellos puedan exigir, así como la traducción de las mismas al lenguaje de la sucursal, pueden encontrarse:

- a) necesidad de rapidez.
- b) necesidad de sencillez en los trámites de operación.
- c) necesidad de asesoría, etc.

Como expresa en el numeral 5.2 de la Norma ISO 9001 del 2008, la alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción de este.<sup>43</sup>

### **Fase III. REDISEÑO DE LOS SISTEMAS DE PRESTACIÓN**

Esta etapa comprende la adaptación de los procesos a cada tipo de servicio ofrecido, la identificación de las oportunidades de mejora en función de la satisfacción de los

---

<sup>43</sup> Ver ONN: NC-ISO 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos. ISO 9001:2008 (Traducción certificada) IDT). 1ra edición, junio 2008. Pág.7.

clientes externos e internos (utilizar herramientas definidas), la capacitación y entrenamiento sobre los procesos y estándares, la puesta en marcha del programa, la determinación de los indicadores de evaluación de resultados y la retroalimentación, y finalmente el lanzamiento del programa.

Las diferentes necesidades de los clientes demandan respuestas en forma de numerosas características del servicio, lo que obliga a emplear un enfoque estructurado y global para desarrollar el diseño.

Todos estos aspectos deben concretarse en un servicio final que satisfaga al cliente a un precio aceptable y que, lógicamente, proporcione a la entidad una rentabilidad de la inversión realizada.

Las especificaciones y el diseño deben ser tales que el servicio que se obtenga sea:

- realizable.
- verificable.
- controlable.

Una vez definido el diseño se asignan los medios con los cuales se prestarán los servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Incluyen los equipos, instalaciones, sistemas de información; los softwares y la documentación técnica; entre otros.

Este proceso se denomina diseño del proceso de prestación del servicio, donde el servicio se define en especificaciones para el proceso.

Esta etapa corresponde al inicio de la elaboración de la documentación del sistema de calidad de la sucursal.

El objetivo de esta etapa es actualizar el sistema de procedimientos en los que se basa el proceso de intermediación financiera.

Este paso corresponde precisamente a la puesta en marcha de las mejoras fundamentales que se definirán por el comité de calidad constituido.

No basta que la gerencia crea en el programa y lo defienda, se deberá influir en el resto de los empleados si se quiere que todo el conjunto crezca y florezca. Aquí es imprescindible apoderar a los empleados de primera línea, los más cercanos al cliente, facultarlos en la toma de decisiones para asegurar que estos se conviertan en “abogados” de la calidad del servicio.

Vital importancia en esta fase se le concederá al análisis que hay que realizar al interior de la organización con respecto a los sistemas de manejo de los clientes, los sistemas de registro, los referidos al procesamiento de datos, sistemas contables y en general, los sistemas de informes que surgen de esta área de la gestión de intermediación financiera para que se ajusten al objetivo de maximizar su existencia en función de la conveniencia o la satisfacción de los clientes. En este sentido el propósito de este paso concuerda con la necesidad de observar la planeación de los sistemas que afectan la percepción del servicio en los clientes, directa o indirectamente, se trata de localizar el sistema de impacto al cliente, a saber, cualquier estructura organizacional, procedimiento, método o regla que haga que el cliente pueda recibir un resultado para identificar aquellos que puedan causarle inconvenientes, esfuerzos extras, frustración o preocupación por el servicio. Para ello se debe tener en cuenta que estos deben planearse con la calidad del servicio en mente.

Aquí se revisará entonces:

- si la estructura organizacional de la sucursal responde a una gestión más efectiva de la calidad.
- si los sistemas de datos de la sucursal favorecen la orientación hacia el cliente.
- si los medios de información disponibles para el cliente (plegables, señalizaciones y otros medios de comunicación) no contienen publicidad engañosa.
- si las reglas para clientes no son ofensivas o lacerantes a la sensibilidad de estos.
- si los procedimientos en serie existentes se encuentran de cara al cliente o pueden obstaculizar su percepción respecto a la calidad del servicio.
- si los ciclos del servicio están convenientemente diseñados para el caso del área de atención al cliente.

En este paso se debe hacer énfasis en la necesidad de acogerse cada vez más a las normativas cubanas relativas al sector financiero no bancario e ir creando las bases para gestionar la entidad de acuerdo a lo establecido por la NC-ISO 9000, ya que esto podría poner a la entidad en mejores condiciones para mostrar que se puede confiar en su esfuerzo, que FINTUR S.A. Sucursal Pinar del Río apuesta por la mejora continua en el futuro. De ahí que se requieran pasos concretos para elaborar el manual de la calidad, el manual de procedimientos y los registros asociados a la calidad para

asegurar la trazabilidad del sistema de trabajo que conlleva el programa implantado. Sin estos documentos elaborados y compartidos por todos los que intervienen en el proceso de servicio, se corre el riesgo de que el programa sea un conjunto de buenas intenciones, por lo que la existencia de tales documentos establece compromisos con la organización misma, con sus clientes y con los proveedores, escritos y formalizados le otorgan seguridad de que en cualquier momento pueden ser consultados y mejorados. Es importante destacar el papel que jugarán los incentivos, los cuales deberán ir al unísono con la filosofía de la calidad del servicio. En este sentido se proponen varias acciones para obtener resultados positivos:

- eliminar o atenuar las limitaciones del sistema de servicio.
- enseñar al directivo a apreciar al personal.
- establecer un proceso de reconocimiento que exalte la excelencia.
- descubrir y proteger a los “héroes” del servicio.

Se deberá tratar de que los sistemas de estimulación material de la organización vayan a la par con la meta de la calidad del servicio, así como ofrecer sistemas de promoción y progreso que favorezca a la persona que contribuya más valiosamente a la calidad del producto y, por tanto, a la posición de la institución en su ambiente competitivo.

#### **Fase IV. HACERLO PERMANENTE**

La cuarta etapa del programa incluirá actividades para garantizar:

- ✓ Acciones de mejora continua.
- ✓ Innovación constante.

Entre las características del sistema de medición utilizado se encuentran:

1. Debe motivar a los trabajadores a involucrarse en el cumplimiento de los objetivos de la calidad.
2. Debe ser flexible, pues algunos indicadores pueden dejar de formar parte del sistema y otros pueden agregarse.
3. La información que proporcionen los indicadores debe ser útil para los diferentes niveles y procesos en la organización.
4. Los trabajadores deberán aportar sus opiniones acerca del mismo.
5. La combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos debe permitir fijar metas



que se reflejen en los costos.

Participantes: - Comité de la calidad. - Todos los trabajadores involucrados en el proceso.

El sistema abarca dos métodos para realizar la evaluación:

**Medición de la eficacia:**

- Evaluación de la satisfacción del cliente, tanto externo (teniendo en cuenta la los resultados de encuestas, etc.), la cual supone que se tengan en cuenta todas las partes interesadas en el servicio), como interno (a través de los resultados que se alcancen en la evaluación de desempeño en función de lograr más integración del personal a la gestión de la calidad).
- Análisis de los registros: de quejas o reclamaciones, libro de opinión del cliente, de acciones correctivas y preventivas y de tratamiento de no-conformidades.
- Valoración del cambio de comportamiento de directivos y trabajadores: eficacia de la comunicación interpersonal, capacidad para colaborar, para trabajar en equipo, resolver conflictos, para aprovechar la sinergia, etc.

**Medición de la eficiencia:**

- Valoración de la evolución de los principales indicadores de desempeño: utilidades, ingresos financieros, gastos totales, etc.

El control de la calidad del servicio es un proceso regulador en el cual se mide la calidad real de este, se compara con lo especificado y se actúa sobre la desviación cuando así se considere.

Este control deberá llevarse a cabo en correspondencia con:

- normas para la realización de los servicios.
- un sistema de medición de la conformidad con estas normas.
- procedimientos de análisis de los resultados para determinar las causas de las desviaciones de las normas de realización.
- un programa de acciones correctivas para eliminar las causas de las desviaciones.

**1. ESTABLECIMIENTO DE LAS NORMAS DEL SERVICIO:**

Esta actividad se basa en los resultados del diseño del servicio y el proceso.

Incluye:

- a) *plazos de realización*: se refiere al tiempo empleado por el cliente para conseguir el servicio, y está determinado por el tiempo que la sucursal se demora en brindárselo. El cliente puede ser especialmente intolerante con el tiempo total consumido, por lo que resultará conveniente descomponer este en etapas y establecer normas para aquellas actividades críticas que generan mayor cantidad de pérdida de tiempo para el cliente.
- b) *integridad*: la cual se refiere a que el servicio deberá ser prestado de forma completa. Las normas de integridad han de comprender todos los elementos que es necesario incluir para que las actividades de un cierto servicio se consideren completas y bien realizadas.
- c) *previsibilidad*: tiene en cuenta dos aspectos:
- la uniformidad en las actividades de sucesivos servicios (por ejemplo, una vez que el cliente visita la sucursal por un objetivo determinado se aprovechará para suministrarle o asesorarle en otros aspectos del servicio) y
  - la frecuencia con que se suministra el servicio.

## **2. MEDICIÓN DE LA CONFORMIDAD:**

Una vez establecidas las normas de funcionamiento del servicio, se podrá comparar cada servicio realizado. El siguiente paso es realizar la medición para la comparación. Estas mediciones y comprobaciones ofrecen una evaluación de cada servicio realizado. Una vez hechas y registradas, sus resultados están disponibles para diversos usos. Es conveniente disponer de los datos de la medición, de manera que sea posible aplicarlos a las distintas técnicas de análisis.

Se sugieren once formas de medir la calidad en los servicios, con una referencia ilustrativa para cada una:

1. de forma estadística: porcentaje de clientes que se quejan de los tiempos de espera.
2. cuantificadamente: el tiempo promedio en atender una llamada (30 segundos).
3. por los efectos: se elimina o no el problema, es útil el servicio, es puntual el servicio, es cómodo el servicio, etc.
4. por las actitudes: indiferencia, descuido, amabilidad, actitud servicial, etc.
5. por las conductas observables: rapidez, lentitud, calificado, etc.

6. comparativo: precio alto/bajo en relación al mercado, más/menos prestaciones que el servicio de la competencia, etc.
7. en relación al tiempo: demoras, tiempos de espera, etc.
8. por el grado de satisfacción del cliente: muy poco satisfecho, insatisfecho, indiferente.
9. por el costo: relación de los costos entre dos períodos de tiempo, con respecto al líder del sector, con respecto al competidor medio, etc.
10. por los clientes que se pierden: en un período de tiempo, porcentaje perdido por la organización con respecto al total del sector.
11. por el análisis de las quejas y reclamaciones: un aumento o disminución respecto a un período de tiempo.

### **3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS:**

El objetivo de la medición es identificar las actividades que afectan la calidad del servicio y descubrir sus orígenes. Existen dos enfoques para el análisis de los resultados que se obtienen de las mediciones:

- el subjetivo
- el estadístico.

El enfoque seleccionado dependerá de las técnicas de medición utilizadas.

El enfoque subjetivo requerirá de una amplia revisión de las reclamaciones de los clientes y una adecuada interpretación de lo que en ellas se refleja. Dado que la medición subjetiva es susceptible a una amplia gama de interpretaciones, puede ser ventajoso comunicar esos resultados a la mayor parte de las personas que están comprometidas en el suministro del servicio que se está midiendo. Luego los resultados y las interpretaciones se reunirán, se analizarán y se resumirán y utilizarán como base para recomendar acciones correctivas.

El enfoque estadístico será recomendable cuando se tienen mediciones cuantitativas de las mediciones. Ejemplos de estos análisis son los diagramas de tendencia en el tiempo, donde se “plotea” en un gráfico el indicador y se analiza su comportamiento en función del tiempo, dando lugar al descubrimiento de posibles picos o tendencias.

#### 4. APLICACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS:

Un programa de acciones correctivas tendrá como primer objetivo la corrección de un inmediato y específico foco de fallas. Sin embargo, una importante segunda parte deberá ser el desarrollo de un plan para eliminar una segunda repetición del problema. Incluso cuando los errores en la calidad del servicio surjan como consecuencia de acontecimientos inesperados, ese programa debe comprender planes para evitar situaciones similares en el futuro.

La tercera parte del programa de la acción correctiva ha de ser planear la asistencia que será posible dar a los clientes que hayan recibido un determinado tipo de servicio insatisfactorio.

El proceso de mejoramiento comprenderá un grupo de actividades que se complementan entre sí y proporcionan un ambiente que conducirá a mejorar el desempeño de los empleados y la dirección por igual. Es un proceso que ayudará a aceptar el cambio y a continuar el mejoramiento como una forma necesaria de vida.

De forma general, este proceso deberá abarcar cierto número de actividades básicas que se muestran en la figura 6.

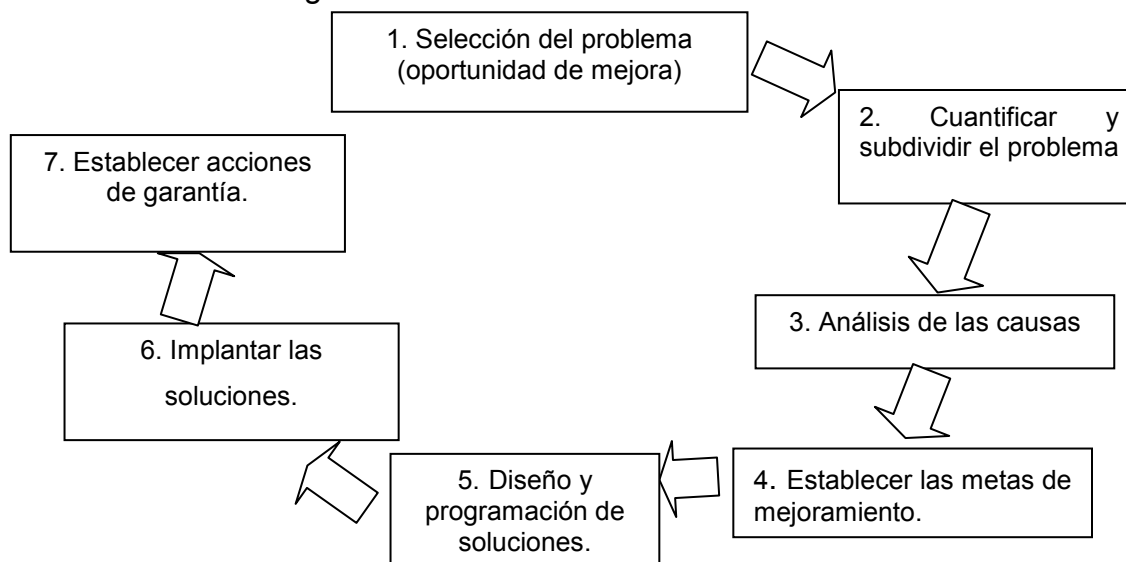


Figura 6. Proceso de mejoramiento de la calidad.  
Fuente: Elaboración propia.

1. **La selección del problema permite identificar y seleccionar los problemas de calidad.** Este es un paso clave que requiere dedicación de tiempo y esfuerzo. Se utilizarán mucho los trabajos en grupos y los análisis de los resultados del control de la calidad del servicio.
2. Para **cuantificar y subdividir** el problema se requiere de una precisión mayor de cuál es este realmente. Se necesita establecer indicadores que reflejen el problema y volver a redefinir el problema. Es útil estratificar el problema en sus causas y síntomas y darle prioridad a aquellos que incidan en mayor grado en el mejoramiento de la calidad del servicio.
3. **Identificar las causas** de los problemas más prioritarios a resolver permite garantizar la no recurrencia de los mismos. Las causas de los problemas se listan, se agrupan por afinidad y luego se cuantifican.
4. A través del establecimiento de **metas de mejoramiento** se establece un nivel de desempeño exigido por los requerimientos de los clientes y los objetivos fijados por la alta gerencia.
5. En el **diseño y programación** de soluciones se identifican las soluciones que incidirán en las causas antes definidas. Para cada causa se listan un cierto número de soluciones.
6. La **implantación** de soluciones permitirá probar la efectividad de las soluciones y hacer los ajustes necesarios. En este punto se asegura que las soluciones serán asimiladas e implementadas por todos los implicados.
7. Para **establecer acciones** de garantía será necesario asignar responsabilidades del seguimiento de las soluciones formuladas, lograr la normalización de esas soluciones y entrenar al personal que las va a ejecutar.

### **3.2 Resultados de la aplicación del programa en Fintur S.A. Sucursal Pinar del Río (2010-2012)**

A continuación se muestra un resumen de los resultados obtenidos en la sucursal al poner en práctica el programa elaborado en cada una de sus etapas.

## ETAPA I. CONVICCIÓN HACIA LA CALIDAD

Para facilitar este proceso se procedió a constituir el Comité de calidad (CC) de la sucursal, cuya composición abarcó a 2 trabajadores de mayor experiencia y calificación y la directora, quien lo preside.

Entre las funciones principales asignadas al CC se encuentran:

- Desarrollar, mantener y mejorar el Programa de Calidad según las etapas definidas.
- Identificar los problemas o puntos críticos del proceso de servicio sus efectos y causas.
- Definir las mejoras necesarias para la solución de los problemas.
- Evaluar la marcha del Programa de Calidad.

En esta etapa también se identificaron los procesos que tienen lugar en la sucursal según preceptos de la NC-ISO 9001 del 2008 (ver mapa de procesos en anexo 8).

Se inició el proceso de documentación de cada uno de los procesos de realización del producto/servicio.

Se designó un responsable con autoridad para cada uno de los procesos identificados.

Se definió la **política de calidad** de la Sucursal:

[Satisfacer la demanda de los recursos económicos indispensables para una eficiente operación de las entidades del sistema de Turismo en el territorio y suministrar la información requerida en forma confiable y oportuna, para apoyar eficazmente en el control y la toma de decisiones, que garantice el logro de los objetivos].

En el caso financiero, es de vital importancia satisfacer necesidades de información y recursos monetarios a fin de atender las operaciones de las entidades del sistema.

Se definieron posteriormente los objetivos de calidad relativos a la función financiera, entre los que destacan:

Indicadores	UM	2012
Alcanzar los siguientes niveles de satisfacción de los clientes.	%	95
Iniciar la implantación del Sistema Integrado de Gestión.	%	50

## ETAPA II. ENFOQUE ESTRATÉGICO

Se desarrollaron cuatro tipos de diagnósticos para conocer la situación actual de la sucursal en materia de gestión de la calidad, a partir de lo cual se comenzó a diseñar el sistema de la calidad:

1. Diagnóstico de los clientes: consistió en establecer un sistema de encuestas a clientes, con vistas a la retroalimentación del servicio que se presta y cuyo objetivo fundamental es constatar la satisfacción de las necesidades y expectativas de estos.
2. Diagnóstico del clima organizacional: se aplicaron encuestas dirigidas al cuadro y trabajadores. Esto permitió medir el impacto que los factores del ambiente laboral de la organización producen en su estructura, que revelan las debilidades y fortalezas de la institución en correspondencia con sus políticas, objetivos y metas y muestran la interacción entre los elementos de la cultura organizacional. La información obtenida permitió realizar algunas acciones para favorecer el desarrollo organizacional de la instalación y encaminarlo hacia una cultura por la calidad.
3. Diagnóstico de la Calidad: se aplicó a los directivos y trabajadores y estuvo dirigido a conocer sus percepciones sobre la situación general en que se halla la organización en cuanto a la calidad y el grado de madurez que existe con respecto a la aplicación de los ocho principios de gestión de la calidad (aquí se utilizó la guía que aparece en el anexo 9).
4. Diagnóstico para el diseño estratégico: permitió conocer hasta qué punto los directivos tienen claras la misión, visión, valores, políticas, objetivos y metas de la organización, su competencia, las necesidades de sus colaboradores y clientes, su mercado, su producto/servicio y su medioambiente. A partir de los resultados obtenidos se definieron estrategias de desarrollo que cimentaran las bases para la búsqueda permanente de mejoras del servicio.

En esta etapa entonces se estableció el compromiso estratégico de la sucursal, expresado como sigue:

- Contribución al cumplimiento de la estrategia formulada por el MINTUR en materia de calidad para la preparación del personal, la cual se orienta hacia el desarrollo de una cultura que responda al sistema de calidad propuesto para la instalación, el que se coordinaría a través del Comité de Calidad.

En esta fase se realizó una sesión en la que participó todo el personal de la sucursal y algunos clientes invitados para definir los valores con los cuales el colectivo se comprometía a compartir:

- Exigencia y Control
- Profesionalidad
- Seriedad
- Honestidad
- Alto ideal de la moral revolucionaria, la honradez y la modestia.

Se definieron también los siguientes lineamientos generales que constituirán la guía para instrumentar la filosofía de la sucursal hacia la calidad:

- La calidad es cumplir con los requisitos del cliente.
- La alta dirección es la máxima responsable del desarrollo de la calidad en la organización y para ello se apoyará en la administración participativa, comprometiendo al personal en el logro de los objetivos propuestos.
- Enfoque de gestión basado en proceso.
- Trabajar con un enfoque de proveedor y cliente interno.
- Poner énfasis en el enfoque preventivo sin restar capacidad funcional en la corrección del defecto.
- Estimular el trabajo en equipo.
- Involucrar a los proveedores en el Sistema de Calidad de la organización.
- Tener documentados debidamente todos los procesos de la organización.
- Los recursos humanos estarán capacitados, entrenados y motivados para el desarrollo de la tarea.
- El precio de la calidad se mide por el costo de la no-calidad.
- Crear un ambiente de mejoramiento continuo como estilo de trabajo.
- Lograr una comunicación vertical y horizontal eficaz y sin trabas.

Los clientes fundamentales de la sucursal son:

- Oficina Territorial Turempleo Pinar del Río
- Ministerio del Turismo Pinar del Río
- Oficina para el Desarrollo Integral Guanahacabibes
- Unidad Empresarial de Base Inmobiliaria Pinar del Río
- Unidad Básica Inversionista Pinar del Río
- Sucursal Extrahotelera Palmares Pinar del Río



- Empresa de Campismo Popular Pinar del Río
- Villa Internacional Aguas Claras
- Escuela de Hotelería y Turismo Brisas de Occidente
- Sucursal Comercial Caracol Pinar del Río
- Sucursal Emprestur S.A. Pinar del Río
- Palmares Pinar del Río No Nominal
- No Nominal Sucursal Caracol Pinar del Río
- Inversión No Nominal Sucursal Emprestur Pinar del Río
- Unidad Empresarial de Base Inmobiliaria Pinar del Río No Nominal
- Sucursal Transtur Pinar del Río
- Unidad Empresarial de Base Tour and Travel Pinar del Río
- Empresa Islazul Pinar del Río
- Empresa Hotel Viñales
- Hotel Cayo Levisa
- Hotel Soroa
- Sucursal Cubanacán Turismo y Salud Pinar del Río
- Agencia Viajes Cubanacán Pinar del Río
- Comercializadora Mayorista ITH S.A. Pinar del Río

Durante esta fase la Sucursal desarrolló acciones dirigidas en primer lugar a **gestionar la comunicación** con el objeto de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Esto incluyó:

- Proposición de sugerencias a la Casa Matriz sobre Diseño y Desarrollo de productos, a fin de ajustarlos a las necesidades de los clientes de forma sistemática.
- Desarrollo de acciones para la mejora de la comunicación con el cliente.
- Despliegue de la función calidad, al determinar las necesidades insatisfechas de los clientes.
- Habilitación del libro del cliente como medio para expresar opiniones y quejas por parte de los clientes.

- Retroalimentación de los servicios ofrecidos con el fin de determinar los niveles de satisfacción y ajustar o mejorar el servicio.

Se definieron además, la **política** relacionada con los clientes:

**Política de la Sucursal con respecto a los Clientes:** Gestionar el servicio con un enfoque de procesos donde se ponga de manifiesto el carácter dual de la calidad en la cadena cliente – proveedor interno.

### **ETAPA III. REDISEÑO DE LOS SISTEMAS DE PRESTACIÓN**

Con el objetivo de obtener el *compromiso de los trabajadores* hacia la obtención de la calidad, se elaboró un cronograma de actividades, donde la participación e interacción constituyeron ejes principales para el diseño del cambio, estimulando de esta forma la creatividad y generación de ideas con miras a obtener un desempeño que maximice la satisfacción del cliente.

**Acciones llevadas a cabo en esta etapa con su correspondiente objetivo:**

#### **1- CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.**

Objetivo: Aumentar la participación del personal en la gestión de la calidad.

La organización desarrolló un estudio de *clima laboral* para conocer las necesidades de los clientes internos, además de facilitarles el correcto desarrollo de la actividad. Se establecieron los requisitos asociados a los recursos humanos: de capacitación, entrenamiento, de motivación, de reconocimiento, de comunicación etc., teniendo en cuenta las condiciones que deben existir para el correcto desarrollo de la actividad.

A través del plan de capacitación y entrenamiento del personal se desarrollaron acciones que permitieron que los trabajadores adquieran conocimientos y habilidades para desempeñarse en sus puestos, sin embargo esto no es suficiente para su involucramiento y por tal motivo es preciso crear las condiciones que eviten la desmotivación y faciliten la realización del trabajo.

#### **2- FOMENTO DE LA FILOSOFÍA DE PROCESOS.**

Objetivo: Incursionar en el desarrollo del enfoque basado en procesos.

Los trabajadores de la sucursal se familiarizaron con los procesos operativos y otros procesos estratégicos y de apoyo así como las interfaces entre los mismos, de manera

que se pudo conocer cuándo se es proveedor y cuándo cliente interno. De manera general se trabajó en:

Familiarización con todos los procesos que tienen lugar en la organización y sus interacciones.

- Clasificación de los procesos claves u operativos, estratégicos y de apoyo.
- Identificación de los recursos materiales, financieros y humanos que intervienen en los procesos.
- Definición de cómo van a ocurrir los procesos y documentar aquella información que será esencial para garantizar su gestión (Manual de la calidad, Manual de Procedimientos y Registro).
- Definición de los controles que se establecerán y los valores esperados (indicadores de medida).
- Identificación de los instrumentos de medición idóneos y definir las condiciones para la instalación correcta de los mismos.

### **3- MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

Objetivo: Mejorar el enfoque de la organización hacia el Cliente. Con respecto al cliente externo se desarrollaron las siguientes acciones:

- ✓ Búsqueda de información actualizada e información sobre las principales entidades bancarias que prestan servicios a los clientes de la sucursal.
- ✓ Aplicación de encuestas y entrevistas que aportan información sobre los clientes actuales de la sucursal.

Se trataron de mejorar los canales de comunicación con el cliente para lograr retroalimentación y un ajuste efectivo del servicio. A través del libro del cliente o mediante el contacto día a día se pudo conocer sus opiniones y quejas. La información adquirida se analizó adecuadamente en el Comité de Calidad y Consejos de Dirección de la entidad. Se ofreció seguimiento a los servicios ofrecidos con el fin de determinar los niveles de satisfacción y ajustar o mejorar el servicio.

### **4. MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA MATERIA PRIMA Y DE OTROS RECURSOS (PROVEEDORES).**

Objetivo: Fomentar relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. La dirección de la entidad convocó encuentros con los proveedores para promover y

facilitar la comunicación con el objetivo de mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos que crean valor, para lo cual se enfatizó en la necesidad de:

- Establecer relaciones contractuales con los proveedores en base a lo dispuesto en las regulaciones vigentes.
- Mantener una comunicación en ambos sentidos para facilitar la solución rápida de los problemas.
- Dar seguimiento a la habilidad de los proveedores para entregar productos conformes con el objetivo de eliminar verificaciones redundantes.
- Evaluar, reconocer y recompensar los esfuerzos y los logros de los proveedores.

## **5- DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO.**

Objetivo: Robustecer el ejercicio del liderazgo por lograr la calidad.

Se llevaron a cabo acciones para mejorar el estilo de dirección en la dirección y para mejorar la responsabilidad social de la entidad:

- Se desarrollaron seminarios sobre estilo de dirección y formas para ejercer el poder por parte de los directivos.
- Se realizaron acciones orientadas hacia la protección del entorno y a dar cumplimiento de los requisitos establecidos por el CITMA, MINSAP, MININT, DGPI, y otros establecidos por el MINTUR.

## **6. ACCIONES PARA MEJORAR LA IMAGEN CORPORATIVA.**

En los marcos del Programa de mejora de la calidad llevado a cabo en la sucursal se pudo obtener retroalimentación acerca de la calidad del servicio que se oferta en sentido general, a través de contactos directos con los clientes, directivos de las entidades, etc.

Para contribuir al mejoramiento de la imagen de la sucursal en el territorio se desarrollaron acciones orientadas a la protección del entorno, a la implantación de métodos de control para cumplir regulaciones vigentes, recuperación de materias primas y materiales reciclables el mejoramiento del entorno físico de la comunidad.

## **ETAPA IV. HACERLO PERMANENTE**

Se evalúa periódicamente el desempeño de la entidad en el desarrollo del programa.

La evolución de resultados abarca el desempeño financiero y operativo y las percepciones de los clientes más importantes. La información y análisis de los resultados se realiza a partir de la utilización de técnicas que permiten valorar la calidad a partir de indicadores preestablecidos.

Se elaboró un plan anual de auditorías internas y externas de la calidad, para las diferentes actividades de actividades la organización.

Una de las principales innovaciones que conlleva la implantación del sistema de gestión de la calidad propuesto en la sucursal fue la de establecer un sistema de acciones correctivas y preventivas conforme al enfoque que contempla la Norma ISO 9001. Esto es un seguimiento sistemático, controlado y documentado, de la prevención de la ocurrencia de las no-conformidades presentadas y potenciales.

En el procedimiento de acciones correctivas se establecieron claramente las fuentes de información para llevar a cabo el proceso correspondiente, es decir, la eliminación de no conformidades del servicio suministrado por la sucursal, las detectadas en los procesos, las del SGC por la auditoría interna de calidad y reclamos hechos por los propios clientes.

### **3.3 Validación de los resultados**

La validación del programa de mejora de la calidad se realizó en dos direcciones fundamentales:

- Impactos logrados en el nivel de satisfacción del cliente externo.
- Eficacia.
- Impactos alcanzados en el comportamiento de los indicadores de desempeño.

En el anexo 10 se muestran los resultados de la encuesta aplicada a clientes al cierre del 2011, cuyos resultados apuntan hacia una significativa mejora en los indicadores de medición, entre los cuales destacan:

- Agilidad en los trámites.
- Trato y cortesía en el servicio.
- Se aprecia mayor profesionalidad en el personal.

Al cierre del 2011 la sucursal muestra los siguientes resultados (tabla No. 3):

Tabla No. 3. Cumplimiento del Presupuesto de Ingresos y Gastos al cierre de diciembre de 2011 en FINTUR, S.A. Sucursal Pinar del Río.

CONCEPTO	REAL	PLAN	%
Ingresos Financieros	9346.16	1000.00	934.62
Ingresos por Servicios	10707.21	9500.00	112.71
<b>Total de Ingresos</b>	<b>20053.37</b>	<b>10500.00</b>	<b>190.98</b>
Gastos por Servicios	410.63	520.00	78.97
Gastos Generales	16325.14	19922.35	81.94
➤ Gastos de Personal	1074.34	1380.00	77.85
➤ Gastos de Administración	8717.38	10720.00	81.32
➤ Gastos Varios	6533.42	7822.35	83.52
Gastos Extraordinarios	0.47	0.00	0.00
<b>Total de Gastos</b>	<b>16736.24</b>	<b>20442.35</b>	<b>81.87</b>
<b>Utilidad(Pérdida)</b>	<b>3317.13</b>	<b>(9942.35)</b>	<b>33.36</b>
<b>Índice de Gastos Totales x Peso de Ingreso(Total de Gastos/Total de Ingresos)</b>	<b>0.83</b>	<b>1.95</b>	<b>42.56</b>

Fuente: Registros de la sucursal.

De manera general en el comportamiento de los ingresos influye:

- ✓ Comisiones recibidas: muestran un sobrecumplimiento de 1207.21 CUC por trámites en operaciones corrientes.
- ✓ Intereses por préstamos: Se lograron intereses por sobregiro por encima de lo planificado en 3078.23 CUC, que obedeció a la falta de liquidez que presentaron los clientes, en la aplicación de la Resolución No.11/2009.
- ✓ Ingresos por comisiones por gestión de cobro de letras de cambio que solo se obtuvo 90.00 CUC, por lo que no resultó una fuente de ingresos para la sucursal por la modalidad de Gestión de Cobro de Letras de Cambio.

### Conclusiones de la aplicación del programa

Entre los resultados alcanzados en la sucursal destacan el diseño de un sistema de trabajo que tiende a involucrar a todas las áreas que intervienen en el proceso de servicio, lo que permitirá además preparar condiciones para emprender el camino hacia

el diseño, mantenimiento y mejora de un SGC según la NC-ISO 9000:2008 con determinado alcance.

Predomina una filosofía de actuación basada en el trabajo en equipo.

La formación del personal adquirió un carácter más integral. Se aprecia un cambio favorable en la cultura organizativa del proceso de servicio, se logra enfocar el análisis de los datos hacia la mejora continua del servicio a partir de un mayor compromiso de la dirección en la gestión de la calidad, lo cual tiene su expresión en la consolidación del liderazgo como uno de sus pilares fundamentales.

Entre las barreras internas que se necesitan eliminar para la eficaz implantación del programa se encuentran:

1. La calidad es reactiva, es decir, se detecta que existen problemas una vez que las causas que los originan se encuentran presentes y se trata de ejercer influencia posteriormente.
2. Se acepta una meta para la calidad, pero se desecha la posibilidad de mejorar continuamente hasta lograr la excelencia.
3. La calidad se encuentra solamente orientada al servicio que se le brinda al cliente externo y no a los elementos internos que también son parte del logro de la calidad del servicio (por ejemplo: los empleados, los suministradores, la información, entre otros).
2. Cuando se detectan problemas, la reacción más generalizada es culpar a alguien y no atacar la causa raíz.
3. Se encuentra generalizada la creencia de que la gran mayoría de los problemas relacionados con la calidad son originados por el personal de base, no por el directivo.

### **Conclusiones del Capítulo 3**

Los resultados obtenidos en el diagnóstico durante la validación del programa, al utilizar otros instrumentos para profundizar en el análisis de las causas que inciden en el problema, revelan su existencia con mayor claridad.

El programa aplicado contribuyó a mejorar la eficacia en el servicio de la sucursal, lo que se expresa en el aumento de los niveles de satisfacción de los clientes y otras

partes interesadas en los resultados de la gestión de la calidad; a acelerar la aplicación de un enfoque más integral en la gestión de la calidad en general y a fomentar la adopción de la calidad como función de dirección y no solo como atributo del servicio que se oferta.

Permitió además, crear las condiciones para el consiguiente proceso de diseño, mantenimiento y mejora de un sistema de gestión de la calidad que abarque todos los procesos que se desarrollan en la entidad, que se aproxime cada vez más a los requisitos planteados en las NC ISO 9001:2008 para optar en lo adelante por la obtención de la certificación lo cual mejoraría el posicionamiento de la sucursal en el sistema del MINTUR y en el resto de las entidades que se subordinan a la Casa Financiera FINTUR S.A.. Mejoraron, además, los indicadores de desempeño en el proceso de intermediación financiera, en particular con respecto a la dinámica de los ingresos y una mejor ejecución del presupuesto asignado.



## Conclusiones

1. El análisis de la bibliografía consultada pone de manifiesto que las principales tendencias de la gestión de la calidad asociadas a las instituciones financieras en general se identifican con lo siguiente:
  - La calidad ha evolucionado desde una óptica en la que se hace énfasis en el control, hacia un enfoque más integral en el que predomina una filosofía de gestión total de la calidad.
  - La calidad de un servicio financiero comprende un grupo de características no vinculadas al precio, entre las que destacan el diseño de la oferta de productos y servicios, la base jurídica de los contratos que los sustentan y la prestación de los mismos.
  - La valoración de los resultados de los programas de calidad en instituciones financieras debe considerar no solo la satisfacción de las necesidades de los clientes tanto externos como internos, sino también la productividad y la rentabilidad del negocio.
2. En el análisis de las causas que influyen en el problema planteado, se pone de manifiesto que la calidad no se ha incorporado al resto de las funciones de dirección, pues se constata un débil desempeño de la organización en las áreas de liderazgo, la participación del personal, así como en el enfoque hacia el cliente y la gestión de los procesos.
3. Se logró estructurar un programa de mejora de la calidad para instituciones financieras, cuya base la constituye la intervención desde el directivo hasta la base que propicia un camino a seguir para estimular el enfoque hacia todos los procesos en la gestión de la calidad.
4. La validación del programa propuesto demuestra su contribución a la elevación de los niveles de eficacia y eficiencia en la organización objeto de estudio, lo que se manifiesta en:
  - El aumento del grado de satisfacción del cliente externo e interno.
  - La evolución favorable de los indicadores de desempeño de la sucursal.
  - Disminución significativa de las no conformidades y de las reclamaciones.

## **Recomendaciones**

A directivos y trabajadores de FINTUR, S.A. Sucursal Pinar del Río:

1. Preservar la vinculación del programa con los requisitos plasmados en las NC-ISO 9000 y el proceso de perfeccionamiento empresarial, pues todos estos enfoques persiguen un mismo objetivo y ello facilitaría la adopción de una visión integral de la calidad al sentar las bases para la concepción de un sistema único de gestión de la institución.
2. Generalizar la aplicación del modelo a otras sucursales de la Casa Financiera FINTUR S.A. y mantener el control de este proceso para su adaptación y perfeccionamiento, más allá de los objetivos de esta tesis.
3. Continuar el perfeccionamiento del programa propuesto con base en aspectos tales como: la orientación del servicio no solo al cliente externo sino a los elementos internos que también son parte del logro de la calidad del servicio, es decir, los empleados, los suministradores, la información, entre otros; así como la medición de la eficacia de los procesos y la sistematización de la estimulación del personal.

## Bibliografía

1. ABBO, L. Calidad y Competitividad.- España: Ed. Díaz de Santos, 1995.-250 p
2. ADAM, E. E., HERSEBAVER, J. y RUCH, W. A. Productividad y Calidad. Su medición como base del mejoramiento. Rillas. México D.F. 1991.
3. AGÜERO TORRES, M.T. Acerca de una cultura orientada a la calidad: objetivo de todo empresario cubano. 2003. Disponible en <http://www.calidad.org> -Fecha de consulta: 30/03/2010.
4. ALBRECHT, K. La revolución del servicio. -La Habana: Serie empresarial, Impreso por el Dpto. de BME, Capacitación INTUR, 1992. 218 p.
5. ALBRECHT, K. y BRADFORD, L. J. La excelencia en el servicio. ¡Conozca y comprenda a sus clientes! Editores Ltda., 1998, Colombia.
6. ANDERSEN, A. Marco de la gestión de la calidad. La calidad en España. Rev. Cinco Días, No. 7, Argenteria, España. .(1995)
7. BELTAN DÍAZ, I. Plan de acción para el mejoramiento de la calidad del servicio en la sucursal 1532 del Banco Popular de Ahorro en Pinar del Río. Trabajo de titulación (Licenciatura en Economía). Universidad “Hermanos Saíz”, 2007.
8. BERNILLÓN, A. y CERUTTI, O. Implantar y gestionar la Calidad Total. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1993.
9. BOUNDS, G. Beyond Total Quality Management. Toward the emerging paradigm. En: Bounds, G., Yorks L. A., Mel, R. EE.UU.: Ed. McGraw-Hill, 1994.
10. BUENO. C. E. Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. España:-Ed. Pirámide, 1993.
11. CALERO VINEDO, A. Estadística I.- Habana: Ed. Pueblo y Educación. 1997.
12. CANTÚ, D.H. Desarrollo de una cultura de calidad. México: Ed. McGraw-Hill. 1997.
13. CARLZON, J. El momento de la verdad. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991.
14. CASA FINANCIERA FINTUR S.A. Manual de Contabilidad, Normas y Procedimientos, La Habana, 1994.
15. CASA FINANCIERA FINTUR S.A. Plan Estratégico 2011-2015, La Habana, 2010.
16. CASTRO RUZ, R. Discurso pronunciado en el acto por el 26 de julio en la provincia de Camagüey. Periódico Granma. 26 de julio de 2007.

17. CODINA JIMÉNEZ, A. Compendio de temas gerenciales. -La Habana: Ed. Prever. 1999.- 130 p.
18. CONSEJO DE ESTADO DE LA REPÚBLICA DE CUBA. Decreto-Ley No. 186 “Bases del Perfeccionamiento Empresarial”, Gaceta Oficial de la República, Noviembre, 1998.
19. CONSEJO DE ESTADO DE LA REPÚBLICA DE CUBA. Decreto-Ley No. 182 “De Normalización de la calidad”.
20. CONSEJO DE ESTADO DE LA REPÚBLICA DE CUBA. Decreto-Ley No. 173 “Sobre los bancos e instituciones financieras no bancarias”. Ciudad de La Habana. 28 de mayo de 1997.
21. CORNEJO Y ROSADO, M. Á. Cómo desarrollar líderes y culturas corporativas de clase mundial.-México: Coordinadores editoriales Miguel Ángel Cornejo de la Peña e Isabel Loya. 2003. Disponible en [www.cornejoonline.com](http://www.cornejoonline.com).
22. CROSBY, PH. Los principios absolutos del liderazgo. Ed. Prentice Hall Hispanoamérica. 1996.
23. CROSBY, PH. La Calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad”. CECSA, México, 1987.
24. CUATRECASAS, G. Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación. - España: Ed. Gestión 2000, 2004. 353 p.
25. D’ELIA GUSTAVO, E. Cómo hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa. –Argentina: Editorial Alsiva, 1999. -59 p.
26. DE LA NUEZ, D. El enfoque axiológico en la gestión de la calidad de empresas de servicios. Disponible en [www.monografias.com/.../gestion-calidad.../gestion-calidad-empresas-servicios.shtml](http://www.monografias.com/.../gestion-calidad.../gestion-calidad-empresas-servicios.shtml).
27. DE LA NUEZ, DIANA. Modelo de Gestión de la Calidad basado en el Liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. Tesis en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Económicas. Universidad de Pinar del Río, 2005.
28. DEMING, W. E. Calidad, Productividad y Competitividad, -España: Ed. Díaz de Santos. 1989.
29. DENTON. K. D. Calidad del servicio a los clientes. Ediciones Díaz de Santos., 1991.

30. DÍAZ LLORCA, C. Los valores compartidos. Publicado 19/9/2003. Disponible en: <http://www.calidad.org>.
31. DOLAN S. La construcción del alma de la empresa: visión, misión, y valores compartidos / García S. Navarro C. Management español: los mejores textos. Barcelona, Ariel Empresa. 2002.
32. DRUCKER, P. Gerenciar para el futuro. Colombia: Ed. Norma. 1993.
33. EDVARDSSON, BO. Quality in new service development: Key concepts and frame of reference”, International Journal of Production economics 52 (1997) Pág. 31-46.
34. EDWARDS, A. H. El significado de la Calidad, Quality Progress”, Octubre, 1968.
35. EMBID HERRANZ, P.; MARTÍN DÁVILA, M. y ZORRILLA FERNÁNDEZ V. Marketing financiero, Serie McGraw-Hill de Management /Interamericana de España, S.A., Cataluña, 1998.
36. FEIGENBAUM, A. V. Control total de la Calidad, CECSA, México, 1989.
37. FERNÁNDEZ DE CÓRDOBA, P. Estudio estadístico sobre los factores de riesgo en la formación de cataratas/ Fdez. de Córdoba, P. Guillamón, L. Y Sancho, R.- Valencia, España: Ed. Servicio de Publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia. 2006. 54 p.
38. FERRADAZ GARCÍA, I. Palabras de clausura en el balance nacional del MINTUR. Informe de Balance. La Habana, 2002.
39. FINTUR S.A. SUCURSAL PINAR DEL RÍO. Planeación Estratégica 2011-2015, Pinar del Río, 2010.
40. FINTUR S.A. SUCURSAL PINAR DEL RÍO. Expediente del Sistema de Gestión de la Calidad, Pinar del Río, 2011.
41. FINTUR S.A. SUCURSAL PINAR DEL RÍO. Estados Financieros al cierre de diciembre 2010.
42. FISHER, R. El Desafío del Servicio, Chile, Ed. Gestión 2000, 1999.
43. GABOR, A. Deming, el hombre que descubrió la calidad.- Argentina: Ed. Garnica, 1992.
44. GALE, B.T. Descubra el valor de su cliente. Edit. Prentice-Hall. 1996.
45. GALLEGO, J. F. La dirección estratégica en los servicios del siglo XXI.- España: Ed. McGraw-Hill. 1996.

46. GALLOWAY, D. Mejora continua de procesos con diagrama de flujos y análisis de tareas. - España: Ed. Gestión 2000. 2001.
47. GARCÍA GÓMEZ, J. Gestão da qualidade: princípios y métodos. Rev. Pesquisa & Desenvolvimento Engenharia de Produto No. 03. 2003
48. GARCIA S. La Dirección por valores (DpV) como herramienta de Liderazgo Postconvencional. Management español: los mejores textos. Barcelona, Ariel Empresa, 2002.
49. GITLOW, H. S. Cómo mejorar la Calidad y la Productividad con el método Deming, Ed, Norma, Colombia, 1989.
50. GÓMEZ, S. M. Calidad percibida en los servicios. Una revisión de los aspectos conceptuales y metodológicos. ESIC. Revista internacional de Economía de Empresa. Julio-Septiembre, 1985.
51. GÖNROOS, C. Service quality: The Six Criteria of Good Service Quality. Review Of Business 3, New York: St John's University Press, 1998.
52. GUTIÉRREZ, H. Calidad Total y Productividad, Ed. McGraw-Hill, México, 1998.
53. HALL, R. Organizaciones estructurales, Procesos y Resultados. -México: Ed. Prentice Hall, Sexta edición. 1996.
54. HAYES, B. E. Cómo medir la satisfacción del cliente, - España: Ed. Gestión 2000, 197 p. 1999.
55. HERAS, M. Calidad de servicios. Papers Evade. No. 102, mayo. 1993.
56. HERNÁNDEZ P., Calidad Total. Universidad de Alicante, España. 2005.
57. HOROVITZ, J. La Calidad del Servicio.- España: Ed. Mc Graw-Hill, 1991.
58. HUETE, L. M. Factores que determinan la calidad del servicio. Harvard Deusto Business Review. Ediciones Deusto. Referencia No. 9. 1994.
59. ISHIKAWA, K. "¿Qué es el control de la calidad?", Sitio Web de referencia. <http://www.iso.ch>; [http://www isoct176.org](http://www.isoct176.org).
60. INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION. ISO 9000:2000: Guía para las pequeñas empresas. Colombia. División de Publicaciones de INCOTEC, 2001.
61. JURAN, J. M. Aproximación Universal a la Administración de la Calidad", Executive Excellence, mayo, 1989.

62. JURAN, J. M. Estrategias para el logro de una calidad de categoría mundial, Ed. Quality Progress, Marzo, 1991.
63. JURAN, J. M. Juran y el liderazgo para la calidad, Ed. Díaz de Santos, España, 1990.
64. JURAN, J.M. Manual de Control de Calidad. 4ta. Edición (Vol. 1) Madrid, España 1993.
65. KOTLER, PH. Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control.- Tomo I. Reproducciones MES, 1995.
66. LATZCO, W. I. Calidad y productividad para directivos bancarios y financieros. 2007
67. MARIÑO, H. Planificación estratégica de la calidad. Colombia: -Editores T/M. 1993.
68. MARTÍNEZ, S. Reflexiones en torno al concepto de calidad bancaria, Revista Ausbanc, No. VI, Cataluña, 1997.
69. NORMANN, R. La Gestión en las empresas de servicio. Estrategia y liderazgo. – Bilbao: Ed. Deusto S.A., 1989.
70. OMACHORIU, V. Principios de la calidad total/ Vincent Omachoriu, Yoel Ross.- México: Ed. Diana. 1995.
71. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. NC-ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario. ISO 9000:2005 (Traducción certificada) IDT). 1ra edición, junio 2005.
72. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. NC-ISO 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos. ISO 9001:2008 (Traducción certificada) IDT). 1ra edición, junio 2008.
73. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. NC-ISO 9004. Directrices para el éxito sostenido de la organización ISO 9004:2000 (Traducción certificada), IDT) 1ra edición, junio. 2009.
74. PERDOMO BURGOS, Á. ISO 9000:2000-Gestión de la calidad en los procesos financieros. Publicaciones ICONTEC. Bogotá, Colombia, 2002.
75. PETERS, T. En busca de la excelencia. Lección de las compañías mejor dirigidas de América, Ed. Harper and Row, New York, 1982.
76. PETERS, T. y AUSTIN, N. Pasión por la excelencia, Ed. Revolucionaria, Cuba, 1987.

77. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA. Diccionario de la RAE. Versión electrónica de 1995.
78. ROURE, J. y RODRÍGUEZ, M. A. Aprendiendo de los mejores. El modelo EFQM y el proceso de autodiagnóstico en la práctica. Gestión 2000, 1999.
79. RUFINO RUS, J. I. Gestión de la calidad en las empresas de servicios. -. Sevilla Jerez: Ed. Caja San Fernando. 1995.
80. SABADI, C. L. Comités De calidad: la continuidad de un movimiento. Rev. Normalización, No. 2, Pág. 19-23, Cuba. 1996.
81. SANTESMASES MESTRE, M. Marketing. Conceptos y estrategias, Ed. Pirámides, S.A., Madrid, 1992.
82. SCHEIN, E. La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Editorial Plaza y Janes Editores, S. A. Barcelona. España. 1985.
83. SENLLE, A. ISO 9000 en empresas de servicios/ Senlle, A., Vilar Joan.- España: Ed. Gestión 2000, S. A., 1996.
84. STEPHEN C. L, Fish! La eficacia de un equipo radica en la motivación/ Harry P., Christensen. -Barcelona, España: Ed. Urano, S.A.,- 2001. 121 p.
85. STONER, J. Administración Quinta edición, Reproducciones del MES, 1995.
86. TAGUCHI, G. Introduction to Quality Engineering, Asian Productivity Organization. - Japan, 1988.
87. TITO GONZÁLEZ, S. Dificultades en la certificación de calidad Normas ISO. Publicado en [www.monografias.com](http://www.monografias.com) / Fecha de consulta: 5/03/2010
88. UDAONDO DURÁN, M. Gestión de Calidad. España:- Ed. Díaz Santos. 1992.
89. UTRICH, D. Liderazgo basado en resultados. España: Ed. Gestión 2000.1999.
90. WALTON, M. El método Deming en la Práctica. Colombia: Grupo Editorial Norma. 1993.
91. ZARATIEGUI, J.R. Gestión por procesos. Su papel e importancia en la empresa. Rev. Economía Industrial, No. 230. 1999.
92. ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. L. La calidad total en la gestión de servicios. Díaz de Santos, España, 1990.



**Principales Sitios Web consultados:**

<http://www.9000-000.com>  
<http://www.altadireccion.com.ar>  
<http://www.calidad.org>  
<http://www.clubcalidad.es>  
<http://www.competir.com>  
<http://www.competitividad.net>  
<http://www.deming.org>  
<http://www.elprisma.com>  
<http://www.ingenieriaadministrativa.com>  
<http://www.intermangers.com>  
<http://www.iso.chhttp>  
<http://www.juran.com>  
<http://www.nc.cubaindustria.cu/>  
<http://www.philipcrosby.com>  
<http://www.portalcalidad.com/>  
<http://www.qualityportal.com>

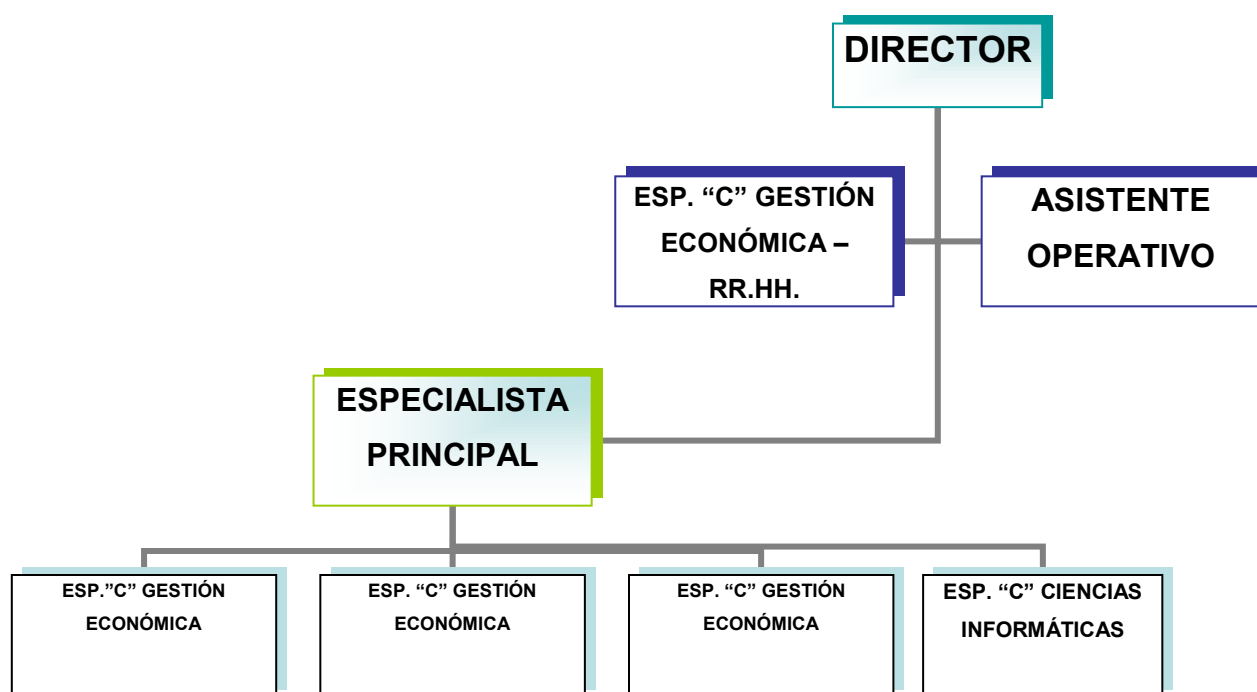
## **Anexo 1. Glosario**

1. "Banco". Toda persona jurídica constituida con arreglo a las leyes de Cuba o del extranjero autorizada a captar depósitos, incluidos los depósitos a la vista, a colocar los recursos captados, intermediar en operaciones de cobros y pagos y a prestar servicios afines a las actividades referidas.
2. "Capital". Aporte de recursos monetarios o no monetarios libres de todo gravamen, que efectúan quienes constituyen instituciones financieras.
3. "Depósitos a la Vista ". Aquellos fondos depositados en moneda nacional o divisas pagaderos a requerimiento del depositante.
4. "Depósitos a Término". Aquellos fondos depositados en moneda nacional o divisas cuyo vencimiento a un plazo determinado, se acuerda por las partes.
5. "Divisas". Cualquier moneda extranjera libremente convertible.
6. "Encaje Legal". Coeficiente mínimo de reservas obligatorias sobre los pasivos en moneda nacional o divisas, a mantener por los bancos, en la forma y cuantía que regule periódicamente el Banco Central de Cuba.
7. "Institución Financiera". Toda entidad jurídica constituida con arreglo a las leyes cubanas o extranjeras, cuyo objeto social sea realizar actividades de intermediación financiera. La definición abarca tanto a los bancos como a las instituciones financieras no bancarias.
8. "Institución Financiera no Bancaria". Toda entidad jurídica constituida con arreglo a las leyes cubanas o extranjeras que cuente con corredores o agentes de negocios en dinero; que realicen actividades de intermediación financiera (con excepción de la captación de depósitos) tales como: entidades de arrendamiento financiero (leasing) de bienes, muebles e inmuebles; de administración de carteras de cobro o factoraje (factoring); compañías o casas financieras, de operaciones de fideicomiso (en trust), de fondos mutuales de inversión; y otras similares.
9. "Interés". Remuneración en moneda nacional o en divisas que percibe el acreedor del deudor, además del importe principal adeudado por el uso del dinero otorgado o recibido en calidad de préstamo.
10. "Moneda Nacional". La de curso legal establecido por la ley.

11. "Negocios de Intermediación Financiera". Toda actividad encaminada a la captación de recursos en moneda nacional o divisas con la finalidad de otorgar créditos o financiamientos, así como a la realización de otras operaciones autorizadas por este Decreto-Ley y específicamente por las licencias otorgadas al amparo del mismo.
12. "Oficinas de Representación". Aquellas oficinas autorizadas a actuar en el territorio nacional como representantes de instituciones financieras extranjeras, por orden y cuenta de su casa matriz y que no realizan operaciones activas o pasivas bancarias o financieras no bancarias.
13. "Operaciones Extraterritoriales (Off Shore)". Transacciones bancarias y financieras no bancarias realizadas en divisas por instituciones financieras y sus sucursales que operan con licencia en el centro bancario extraterritorial, en zonas francas o en parques industriales.
14. "Sucursal". Oficina de una institución financiera que realiza negocios de intermediación financiera como dependencia de su casa matriz.
15. "Tasa de Interés". Porcentaje aplicado para el cobro o pago de interés.

Fuente: Decreto-Ley No. 173 "Sobre los bancos e instituciones financieras no bancarias. Consejo de Estado de la República de Cuba. Ciudad de La Habana. 28 de mayo de 1997.

## Anexo 2. Organigrama de Fintur S.A. Sucursal Pinar del Río.



Fuente: Planeación Estratégica 2011-2015, Fintur S.A. Sucursal Pinar del Río. Pinar del Río, 2010.

### Anexo 3. Encuesta para medir Índice de Satisfacción del Cliente.

Cliente: <u>23</u>		Servicio: <u>Toda la Cartera</u>			
Fecha de evaluación: <u>Diciembre 2010.</u>					
PESO	ATRIBUTO	GRADO DE SATISFACCIÓN (Y)			VALORES PARCIALES
P1 25%	Dominio de las técnicas financieras y bancarias por parte del personal.	Deficiente (0)	Buena <b>(2.5)</b>	Excelente (5)	25 x Y = 62.5
P2 15%	Sencillez de los trámites formales.	Deficiente (0)	Buena <b>(2.5)</b>	Excelente (5)	15 x Y= 37.5
P3 25%	Tiempo de respuesta desde que solicita un servicio hasta su entrega.	Deficiente (0) (Exagerado + de X días)	Buena <b>(2.5)</b> ↑ (Normal Y días a X días)	Excelente (5) (- de Y días)	25 x Y = 62.5
P4 15 %	Utilización de las TICs	Deficiente <b>(0)</b> (Exagerados trámites)	Buena (2.5) Normal	Excelente (5) Lo indispensable	15 x Y = 0
P5 20%	Atención, trato que recibe	Deficiente (0)	Buena <b>(2.5)</b> Buena y cortés	Excelente (5) Muy agradable, personalizada.	20 x Y = 0 50
TOTAL 100%			TOTAL GENERAL (TG)		
ÍNDICE DE SATISFACCIÓN			$= \frac{V1 + V2 + V3 + V4 + V5}{500} = \frac{TG}{500} = \mathbf{0.42}$		

Nota: Se toman cinco atributos y se le asignan pesos (P)- P1= 25%; P2= 15%; P3=25%; P4=15%; y P5= 20%). Su sumatoria debe dar cien (100%).

Para cada atributo el encuestado escogerá la casilla que refleje su grado de satisfacción y ése será el valor de ese atributo. El índice de satisfacción resultará de dividir la sumatoria de valores ( $V_1 + V_2 + V_n$ ) entre el total máximo (500), pues la sumatoria máxima de los valores suma 500.

### **Metodología para medir la satisfacción del cliente**

- 1) Definir quién es el cliente, identificarlo (no sólo es el que paga, puede ser el consumidor, el prescriptor, etc.)
- 2) Segmentación de clientes (por tipo: usuario, comprador, inversionista, por capacidad de pago, por facturación, etc.)
- 3) Definir los atributos que se quiere medir para cada segmento (plazo de entrega, características del producto, etc.)

Los atributos deberán especificarse para cada proceso o servicio, se deben diseñar instrumentos de medición y recolección de información que permitan evaluar la percepción y expectativas de los clientes a los fines de considerarlas en el diseño o rediseño del servicio. En tal sentido, se debe proceder de la siguiente manera:

1. Establecer y validar con el cliente los atributos del servicio por él valorados.
2. Ponderar con el cliente los atributos para ser valorados.
3. Definir la escala con la cual el cliente valorará cada atributo del servicio.
4. Asignar valor numérico a cada nivel de satisfacción para cuantificar en un solo indicador el grado de satisfacción.
5. Proceder a recolectar, procesar la información y desarrollar, según los problemas o desviaciones encontradas en este u otro servicio o indicador, los pasos para el mejoramiento continuo.
- 4) Elección del método para conocer su satisfacción y documentarlo (responsabilidad, frecuencia, muestreo, proceso, valoración, distribución, control de la validez). Pueden emplearse dos tipos de métodos:  
Directos: cuestionarios de satisfacción, encuestas telefónicas, informes de ventas, sesiones de trabajo con clientes, informes de cliente.  
Indirectos: reclamaciones, devoluciones, registros de producto no conforme, retrasos en la entrega, pedidos servidos incompletos o erróneos.
- 5) Ejecutar trabajo de campo.
- 6) Tratamiento de los datos (a lo sumo que salgan dos o tres indicadores).

#### Anexo 4. Encuesta al personal de la instalación

Marque con una x según Usted *sienta, conozca o realiza* lo que aparece a continuación. El cero **0** significa la menor medida y el **9** la mayor; en dependencia de la honestidad de sus respuestas será de gran utilidad esta encuesta para el perfeccionamiento de su organización.

No.	En qué medida usted:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Conoce la misión general de la instalación.										
2.	Conoce los objetivos a corto plazo (1 año) de su actividad en la organización.										
3.	Conoce los objetivos a mediano plazo (3 años) de su área de actividad en la organización.										
4.	Conoce los objetivos a largo plazo (3 ó más años) de su organización.										
5.	Considera que le permiten desarrollar su creatividad en el desempeño de su función.										
6.	Percibe que su jefe lo escucha y comprende aun cuando no esté de acuerdo con usted.										
7.	Reflexiona sobre las causas de los errores que usted comete junto con su jefe.										
8.	Siente que su jefe sabe si usted comprendió o no lo que él le comunicó.										
9.	Nota que su jefe conoce sus intereses y aspiraciones.										
10.	Siente que es tensa la relación entre usted y su jefe.										
11.	Considera que su jefe se comunica con usted de manera clara y sencilla.										
12.	Siente que es útil en el desempeño de sus funciones.										
13.	Se identifica con el hecho de pertenecer a su empresa.										
14.	Siente que todos ustedes luchan por el mismo objetivo.										
15.	Se siente bien trabajando con miembros de su grupo.										
16.	Siente que lo motivan a hacer tareas o funciones especiales.										
17.	Siente que delegan en usted tareas de importancia.										
18.	Siente que le reconocen el buen trabajo que usted ejecuta.										
19.	Se siente estimulado de alguna manera por su jefe cuando realiza un trabajo eficiente.										
20.	Participa con su jefe en el análisis de nuevas ideas que hacen más eficiente su trabajo.										
21.	Decide sobre el curso de la actividad que ejecuta.										
22.	Siente que su jefe valora con usted las diferentes alternativas para mejorar su actividad.										
23.	Siente que participa en las decisiones importantes de su área de actividad en la organización.										
24.	Siente que su jefe es un líder.										
25.	Siente que confían en el desempeño de sus funciones.										
26.	Considera que su jefe conoce su disposición para asumir tareas nuevas y retadoras.										
27.	Siente como suyos los objetivos de su área de actividad en la empresa.										
28.	Se esfuerza por aumentar el número de personas en equipos funcionando.										

## **Anexo 5. Cuestionario de la entrevista a realizar a la dirección de la entidad.**

1. ¿Cómo define la *misión* de su entidad?
2. ¿Qué hacen para que sea conocida por todos?
3. ¿Cuáles son las principales entidades competidoras del sector?
4. ¿Qué participación (cuota) de mercado domina su entidad?
5. ¿Considera que su entidad es líder en el servicio que presta?
6. ¿Cuáles son los índices de satisfacción de cada uno de sus clientes?
7. ¿Cuál es su rentabilidad / costo por peso de ingreso?
8. ¿Qué hace para mantener o aumentar su cuota de mercado?
9. ¿Existen diferencias entre el producto que oferta su organización y el de los competidores?; de existir, ¿favorecen esas diferencias a su entidad?
10. ¿Existe un área de la institución que tenga asignada la función de la calidad?
11. ¿Se realizan todas las funciones que abarca la calidad (planificación, organización, liderazgo, control)?
12. ¿Está previsto que los trabajadores participen en la gestión de la calidad? ¿Cómo?
13. ¿Cómo se estimula al trabajador para aumentar la incentivación por el logro de la calidad?
14. ¿Cuáles son los planes de reconocimiento y estimulación que ustedes tienen implantados?



**Anexo 6. Resultados de la Encuesta a Clientes de Fintur S.A. Sucursal Pinar del Río en Septiembre 2010.**

Consolidado de Encuesta aplicada a clientes de Fintur S. A.				
FINTUR S.A. Sucursal Pinar del Río				
Septiembre 2010		Total de Clientes Encuestados: 23		
1	Sí		No	
¿Conoce los servicios que presta Fintur?	23		0	
2	Satisfacción de sus expectativas con los servicios que brindamos:			
CUENTAS				
Aperturas y Cierres	Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal
Agilidad en los trámites	20	3	0	0
Cumplimiento plazo de entrega	21	2	0	0
Trato/Cortesía	21	2	0	0
Calificación del Personal	21	2	0	0
Emisión Estados de Cuentas	Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal
Cumplimiento plazo de entrega	20	3	0	0
Calidad del documento	21	2	0	0
Trato/Cortesía	21	2	0	0
Nivel de respuesta para ajustes y reclamaciones	20	3	0	0
Calificación del Personal	22	1	0	0
Cambio de Firmas/Captación electrónica	Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal
Agilidad en los trámites	19	4	0	0
Cumplimiento plazo de entrega	19	4	0	0
Trato/Cortesía	20	3	0	0

Calificación del Personal	20	3	0	0
<b>INSTRUMENTOS DE PAGO</b>				
<b>Transferencias Internas:</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Mal</b>	<b>Muy Mal</b>
Agilidad en los trámites	20	2	0	0
Cumplimiento plazo de entrega	20	2	0	0
Trato/Cortesía	20	2	0	0
Calificación del Personal	20	2	0	0
<b>Cheques:</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Mal</b>	<b>Muy Mal</b>
Agilidad en los trámites	20	3	0	0
Cumplimiento plazo de entrega	20	3	0	0
Calidad del documento	20	3	0	0
Trato/Cortesía	21	2	0	0
Calificación del Personal	21	2	0	0
<b>Transferencias Bancarias:</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Mal</b>	<b>Muy Mal</b>
Agilidad en los trámites	21	2	0	0
Cumplimiento plazo de entrega	21	2	0	0
Calidad del documento	21	2	0	0
Trato/Cortesía	21	2	0	0
Calificación del Personal	21	2	0	0
<b>Instrumentos de Pago con Urgencia:</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Mal</b>	<b>Muy Mal</b>
Agilidad en los trámites	20	3	0	0

Cumplimiento plazo de entrega	20	3	0	0
Calidad del documento	20	3	0	0
Trato/Cortesía	21	2	0	0
Calificación del Personal	21	2	0	0
<b>Cancelación de Instrumentos de Pago</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Mal</b>	<b>Muy Mal</b>
Agilidad en los trámites	20	3	0	0
Trato/Cortesía	21	2	0	0
Calificación del Personal	21	2	0	0
Relación calidad precio	20	3	0	0
<b>GESTIÓN DE COBRO</b>				
<b>Letras de Cambio</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Mal</b>	<b>Muy Mal</b>
Agilidad en los trámites	16	3	0	0
Cumplimiento plazo de entrega	16	3	0	0
Trato/Cortesía	17	2	0	0
Calificación del Personal	17	2	0	0
Relación calidad precio	16	3	0	0
<b>Otros documentos</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Mal</b>	<b>Muy Mal</b>
Agilidad en los trámites	16	4	0	0
Cumplimiento plazo de entrega	17	3	0	0
Trato/Cortesía	19	1	0	0
Calificación del Personal	19	1	0	0
Relación calidad precio	16	4	0	0

DESCUENTOS, FACTORAJES Y AVALES				
Agilidad en los trámites	10	2	0	0
Cumplimiento plazo de entrega	10	2	0	0
Trato/Cortesía	11	1	0	0
Calificación del Personal	11	1	0	0
Relación calidad precio	9	3	0	0
APLICACIÓN MARESOL				
Agilidad en los trámites	17	2	0	0
Calidad en procesamiento de las solicitudes	17	2	0	0
Actualización de clasificadores	12	7	0	0
Trato/Cortesía	16	3	0	0
Calificación del Personal	17	2	0	0
SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y OTROS SERVICIOS				
Agilidad en los trámites	19	1	0	0
Cumplimiento plazo de entrega	19	1	0	0
Trato/Cortesía	19	1	0	0
Calificación del Personal	19	1	0	0
3	Aspectos negativos o sugerencias para incrementar el nivel del desempeño de nuestro trabajo:			
<div>➤ Seguir trabajando con la calidad con que lo están haciendo. El trato y la atención son muy buenos.</div> <div>➤ Aspectos negativos no hay, seguir con la amabilidad y agilidad que los caracteriza.</div> <div>➤ Que continúen como van, perfeccionar su trabajo acorde a las necesidades y cambios</div>				

habilitados.

- Continuar prestando los servicios con la misma dedicación, disciplina y cooperación como lo han venido haciendo hasta ahora.
- Que el Sistema Maresol admita correcciones de algunas operaciones y organización de ficheros alfabéticamente.
- Mejorar calidad de impresoras para emisión de cheques.
- Los clientes no elevan la cultura financiera

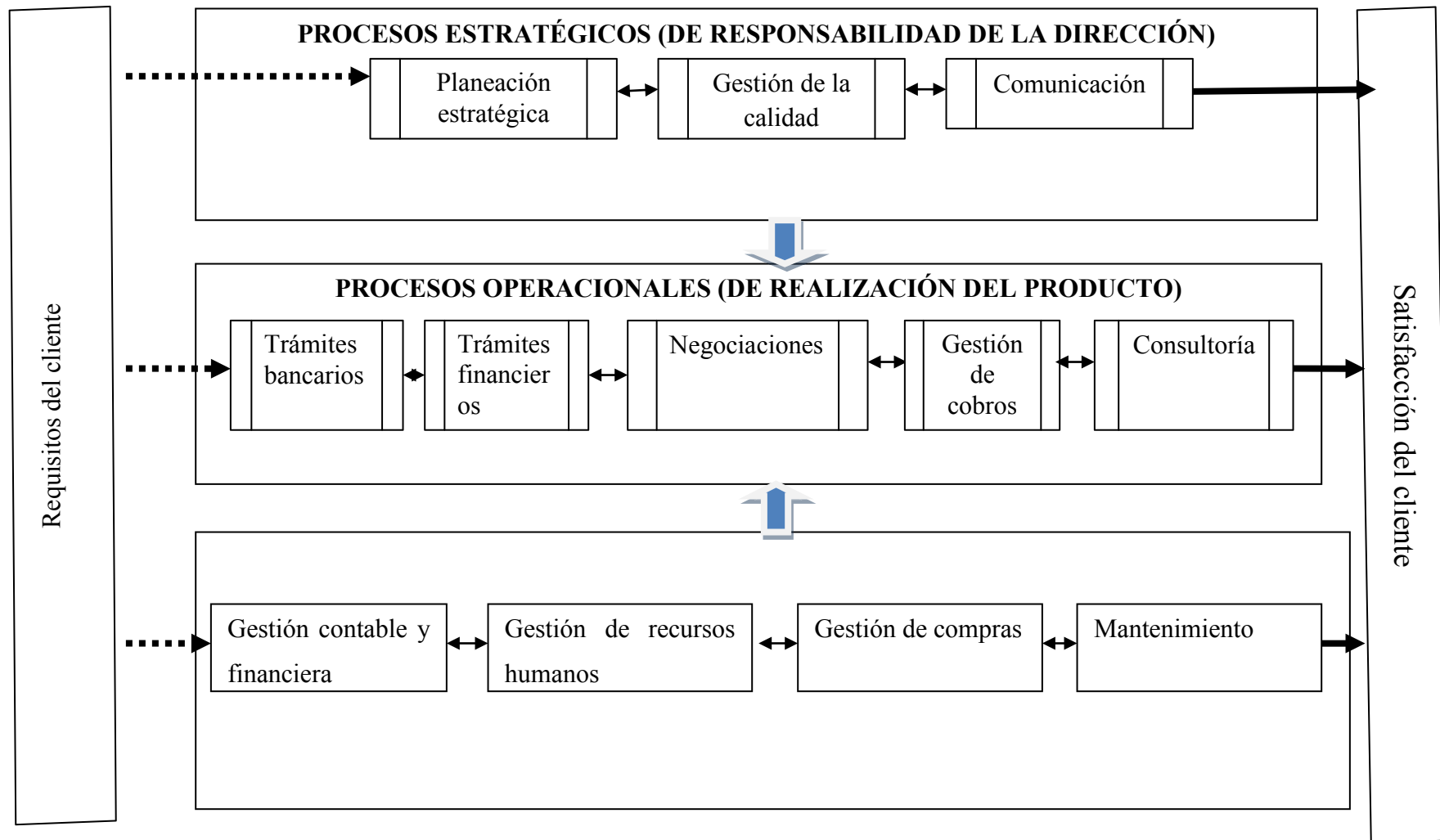
Fuente: Expediente del Sistema de Gestión de la Calidad, Fintur, S.A. Sucursal Pinar del Río, 2010.

## **Anexo 7. Funciones del Comité de Calidad de la Sucursal.**

1. Participar en el diagnóstico de la organización con el propósito de detectar los problemas principales que afectan la calidad del proceso de formación profesional.
2. Identificar los cambios requeridos en la cultura organizacional para gestionar con eficacia la calidad.
3. Asegurar el despliegue de la política y los objetivos de la sucursal con respecto a la calidad.
4. Asesorar a la dirección en el proceso de cambio para la implantación del sistema de gestión de la calidad.
5. Definir los problemas más graves que requieren de una solución urgente y formular los planes globales.
6. Proponer el plan de formación dirigido a todos los trabajadores del área a partir de la determinación de las necesidades de capacitación existentes.
7. Participar en la elaboración de la documentación del SGC.
8. Proponer el sistema de estimulación con respecto a la calidad.
9. Evaluar permanentemente el proceso de gestión de la calidad y medir los resultados del mejoramiento de ésta.
10. Implantar, mantener y mejorar el sistema de gestión de la calidad que se diseñe.

Fuente: Expediente del Sistema de Gestión de la Calidad, Fintur, S.A. Sucursal Pinar del Río, 2010.

## Anexo 8. Mapa de Procesos de Fintur S.A. Sucursal Pinar del Río.



Fuente: Planeación Estratégica 2011-2015, Fintur S.A. Sucursal Pinar del Río. Pinar del Río, 2010.

**Anexo 9. Lista de chequeo para la ejecución del diagnóstico de los enfoques predominantes hacia la calidad.**

<b>Punto</b>	<b>Aspecto a Evaluar</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
<b>4</b>	<b>Sistema de Gestión de la Calidad</b>			
<b>4.1</b>	<b>Requisitos generales</b> ¿Están identificados los procesos necesarios (Responsabilidad de la dirección, gestión de recursos y realización del producto, medición, análisis y mejoras)?			
	¿Están determinados los métodos y criterios para asegurar el funcionamiento efectivo y control de los procesos?			
	¿Se asegura la disponibilidad de la información para apoyar el funcionamiento efectivo y el control de los procesos?			
	¿Se realiza la medición, seguimiento y análisis de estos procesos e implementan las acciones necesarias para lograr los resultados planificados y la mejora continua?			
<b>4.2</b>	<b>Requisitos generales de documentación</b> ¿Poseen los procedimientos requeridos de esta norma internacional?			
	¿Poseen los documentos requeridos por la organización que aseguran el funcionamiento efectivo y el control de sus procesos?			
<b>5</b>	<b>Responsabilidad de la dirección</b>			
<b>5.1</b>	<b>Compromiso de la Dirección</b>			
	¿Por qué vía la dirección comunica a toda la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, así como los legales y reglamentarios?			
	¿Están establecidos la política de calidad y los objetivos de calidad de forma documentada?			
	¿Se llevaron a cabo las revisiones por la dirección?			
	¿Se analiza por la Dirección la necesidad de los recursos y asegura la disponibilidad de los mismos?			
<b>5.2</b>	<b>Enfoque hacia el cliente</b>			
	¿La alta dirección asegura que se tengan en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes para su satisfacción?			



<b>5.3</b>	<b>Política de calidad</b>			
	¿Es adecuada al propósito de la organización?			
	¿Incluye el compromiso de satisfacer los requisitos y de la mejora continua?			
	¿Es un marco de referencia para revisar los objetivos de calidad?			
	¿Es comunicada y entendida por los niveles apropiados de la organización?			
	¿Es revisada periódicamente?			
<b>5.4</b>	<b>Planificación</b>			
<b>5.4.1</b>	<b>Objetivos de la calidad</b>			
	¿Están establecidos para todas las funciones y niveles de la organización?			
	¿Son medibles y consistentes con la política de calidad?			
	¿Se consideran aquellos que son necesarios para satisfacer los requisitos para el producto?			
<b>5.4.2</b>	<b>Planificación de la calidad</b>			
<b>5.5.2</b>	<b>Responsabilidad y autoridad</b>			
	¿Están definidas las funciones y sus interrelaciones dentro de la organización incluyendo las responsabilidades y tareas?			
<b>5.5.3</b>	<b>Representante de la dirección</b>			
	¿La alta dirección tiene designados algunos de sus miembros con responsabilidad y autoridad para asegurar que los procesos del sistema de gestión sean establecidos, que incluyan las necesidades de mejora y promuevan la toma de conciencia acerca de los requisitos de los clientes?			
<b>5.5.4</b>	<b>Comunicación interna</b>			
	¿Se asegura la comunicación entre los diferentes niveles y funciones con relación a los procesos del sistema de gestión de la calidad y su eficacia?			
<b>5.5.5</b>	<b>Manual de la calidad</b>			
	¿Cuenta la organización con un manual de calidad?			
<b>5.5.6</b>	<b>Control de los documentos</b>			
	¿Existe procedimiento para el control de los documentos?			
<b>5.5.7</b>	<b>Control de los registros de la calidad</b>			
	¿Existe procedimiento para el control de los			

	registros de la calidad?			
<b>5.6</b>	<b>Revisión para la dirección</b>			
	¿Se revisa por la dirección el sistema de calidad a intervalos definidos?			
	¿Se mantienen registros de estas revisiones?			
<b>6</b>	<b>Gestión de los recursos</b>			
	¿Cuenta la organización con los recursos necesarios para implementar y mejorar los procesos del sistema de gestión de la calidad?			
<b>6.2</b>	<b>Recursos Humanos</b>			
	¿Están identificadas las necesidades de competencia para el personal que realiza actividades que afectan la calidad?			
	¿Existen planes de formación para satisfacer dichas necesidades?			
<b>6.3</b>	<b>Instalaciones</b>			
	¿Cuenta la organización con las instalaciones necesarias para lograr la conformidad del producto o servicio? (espacio de trabajo, instalaciones asociadas, equipos, servicios de apoyo)			
<b>6.4</b>	<b>Ambiente de trabajo</b>			
	¿Están identificados los factores físicos y humanos del ambiente de trabajo para lograr la conformidad del producto o servicio? ¿Cuáles son?			
<b>7</b>	<b>Realización del Producto</b>			
<b>7.1</b>	<b>Planificación de los procesos de realización</b>			
	¿Cuenta la organización con la documentación necesaria para ejecutar los procesos de prestación?			
	¿Son suficientes los recursos y las instalaciones para ejecutar todos sus procesos?			
<b>7.2</b>	<b>Procesos relacionados con los clientes</b>			
	¿Están determinados los requisitos especificados por el cliente?			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los requisitos específicos del servicio brindado</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las obligaciones relacionadas con el servicio, incluyendo los requisitos legales y reglamentarios.</li> </ul>			

<b>7.2.2</b>	<b>Revisión de los requisitos del producto</b>			
	¿Están bien definidos los requisitos del servicio brindado?			
	¿La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos del cliente?			
<b>7.2.3</b>	<b>Comunicación con los clientes</b>			
	¿La organización tiene implementada disposiciones para la comunicación con el cliente relativa a:			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La información sobre los servicios brindados.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tratamiento a las inquietudes del cliente, contratos, pedidos.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La retroalimentación del cliente, incluyendo las reclamaciones del mismo.</li> </ul>			
<b>7.3</b>	<b>Diseño y/o desarrollo</b>			
	¿Se diseñan por la organización los servicios brindados?			
<b>7.4</b>	<b>Compras</b>			
	¿Existen los registros de los principales subcontratistas?			
	¿Fueron evaluados?			
	¿Se conocen las especificaciones o requisitos que necesita la organización de los servicios subcontratados? ¿Están documentados?			
	¿Se verifica la calidad de los servicios subcontratados? ¿Se registran estos resultados?			
<b>7.5</b>	<b>Operaciones de producción y de servicios</b>			
<b>7.5.1</b>	<b>Control de las operaciones</b>			
	¿Se controlan las actividades que forman parte del proceso de prestación del servicio? ¿Cómo se realiza? ¿A través de instrucciones de trabajo, equipos o instrumentos de medición u otros?			
<b>7.5.2</b>	<b>Identificación y Trazabilidad</b>			
	¿Constituye la trazabilidad un requisito necesario en la prestación de su servicio? ¿Cómo se identifica?			
<b>7.5.3</b>	<b>Bienes del cliente</b>			
	¿La organización necesita de algún(s) bienes del cliente para realizar su proceso			

	de prestación? Si es <b>SÍ</b> , numérelas.			
<b>7.6</b>	<b>Control de los equipos de medición y aseguramiento</b>			
	¿Necesita la organización de equipos de medición para llevar a cabo su proceso de prestación o para el control de los procesos? ¿Cuáles?			
<b>8</b>	<b>Medición, análisis y mejora</b>			
<b>8.1</b>	<b>Requisitos generales</b>			
<b>8.2</b>	<b>Medición y monitoreo</b>			
<b>8.2.1</b>	<b>Medición y monitoreo de las prestaciones del sistema</b>			
<b>8.2.1.1</b>	<b>Medición y monitoreo de la satisfacción del cliente</b>			
<b>8.2.1.2</b>	<b>Auditorías internas</b>			
<b>8.2.3</b>	<b>Medición y Seguimiento de los procesos</b>			
	¿Tiene la organización métodos apropiados para la medición y el seguimiento de los proceso de realización necesarios para satisfacer los requisitos del cliente?			
<b>8.2.4</b>	<b>Medición y Seguimiento del producto</b>			
	¿Están establecidos los métodos y procedimientos para la realización del servicio?			
	¿Se registran los resultados de estas evaluaciones?			
	¿Se realizan encuestas y/o entrevistas a los clientes para conocer su satisfacción?			
	¿Se procesan las encuestas?			
<b>8.3</b>	<b>Control de No Conformidades</b>			
	¿La organización cuenta con procedimientos para el control de las No conformidades?			
	¿Las no conformidades están identificadas?			
<b>8.4</b>	<b>Análisis de datos</b>			
	¿La organización tiene establecida la utilización de técnicas estadísticas, como vía para la identificación, de dónde pueden realizarse mejoras?			
<b>8.5</b>	<b>Mejoras</b>			
	¿La organización cuenta con procedimientos documentados para la toma de acciones correctivas y/o preventivas?			
	¿Se investigan las causas de las No conformidades?			

Fuente: Cuestionario Diagnóstico para SGC, según requisitos NC ISO 9001:2008, Oficina Nacional de Normalización.

**Anexo 10. Resultados de la encuesta a clientes tras la aplicación del programa al cierre del 2011.**

Consolidado de Encuesta aplicada a clientes de Fintur S. A.				
FINTUR S.A. Sucursal Pinar del Río				
Diciembre 2011		Total de Clientes Encuestados: 24		
1	Sí		No	
¿Conoce los servicios que presta Fintur?	24		0	
2	Satisfacción de sus expectativas con los servicios que brindamos:			
CUENTAS				
Aperturas y Cierres	Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal
Agilidad en los trámites	21	3	0	0
Cumplimiento plazo de entrega	21	3	0	0
Trato/Cortesía	23	1	0	0
Calificación del Personal	22	2	0	0
Emisión Estados de Cuentas	Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal
Cumplimiento plazo de entrega	24	0	0	0
Calidad del documento	22	2	0	0
Trato/Cortesía	24	0	0	0
Nivel de respuesta para ajustes y reclamaciones	22	2	0	0
Calificación del Personal	21	3	0	0
Cambio de Firmas/Captación electrónica	Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal
Agilidad en los trámites	20	4	0	0

Cumplimiento plazo de entrega	19	4	0	0
Trato/Cortesía	22	2	0	0
Calificación del Personal	20	4	0	0
<b>INSTRUMENTOS DE PAGO</b>				
<b>Transferencias Internas:</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Mal</b>	<b>Muy Mal</b>
Agilidad en los trámites	20	2	0	0
Cumplimiento plazo de entrega	20	2	0	0
Trato/Cortesía	20	2	0	0
Calificación del Personal	20	2	0	0
<b>Cheques:</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Mal</b>	<b>Muy Mal</b>
Agilidad en los trámites	22	2	0	0
Cumplimiento plazo de entrega	20	4	0	0
Calidad del documento	24	0	0	0
Trato/Cortesía	23	1	0	0
Calificación del Personal	22	2	0	0
<b>Transferencias Bancarias:</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Mal</b>	<b>Muy Mal</b>
Agilidad en los trámites	21	2	0	0
Cumplimiento plazo de entrega	21	2	0	0
Calidad del documento	21	2	0	0
Trato/Cortesía	21	2	0	0
Calificación del Personal	21	2	0	0

<b>Instrumentos de Pago con Urgencia:</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Mal</b>	<b>Muy Mal</b>
Agilidad en los trámites	22	2	0	0
Cumplimiento plazo de entrega	22	2	0	0
Calidad del documento	23	1	0	0
Trato/Cortesía	23	1	0	0
Calificación del Personal	22	2	0	0
<b>Cancelación de Instrumentos de Pago</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Mal</b>	<b>Muy Mal</b>
Agilidad en los trámites	20	4	0	0
Trato/Cortesía	22	2	0	0
Calificación del Personal	22	2	0	0
Relación calidad precio	20	4	0	0
<b>GESTIÓN DE COBRO</b>				
<b>Letras de Cambio</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Mal</b>	<b>Muy Mal</b>
Agilidad en los trámites	20	4	0	0
Cumplimiento plazo de entrega	20	4	0	0
Trato/Cortesía	20	4	0	0
Calificación del Personal	22	2	0	0
Relación calidad precio	20	4	0	0
<b>Otros documentos</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Mal</b>	<b>Muy Mal</b>
Agilidad en los trámites	20	4	0	0
Cumplimiento plazo de entrega	20	4	0	0

Trato/Cortesía	22	2	0	0
Calificación del Personal	20	4	0	0
Relación calidad precio	20	4	0	0
<b>DESCUENTOS, FACTORAJES Y AVALES</b>				
Agilidad en los trámites	15	9	0	0
Cumplimiento plazo de entrega	15	9	0	0
Trato/Cortesía	20	4	0	0
Calificación del Personal	20	4	0	0
Relación calidad precio	11	13	0	0
<b>APLICACIÓN MARESOL</b>				
Agilidad en los trámites	20	4	0	0
Calidad en procesamiento de las solicitudes	20	4	0	0
Actualización de clasificadores	15	9	0	0
Trato/Cortesía	20	4	0	0
Calificación del Personal	20	4	0	0
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y OTROS SERVICIOS</b>				
Agilidad en los trámites	20	4	0	0
Cumplimiento plazo de entrega	20	4	0	0
Trato/Cortesía	20	4	0	0
Calificación del Personal	20	4	0	0



3	Aspectos negativos o sugerencias para incrementar el nivel del desempeño de nuestro trabajo:
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El personal ha mejorado significativamente el trato con amabilidad.</li> <li>2. Continuar agilizando los trámites de las operaciones bancarias.</li> <li>3. Que el sistema Maresol admita correcciones de algunas operaciones</li> <li>4. Los clientes deben elevar su cultura financiera.</li> <li>5. Mejorar calidad de impresoras para emisión de cheques.</li> </ol>

Fuente: Expediente de SGC Fintur, S.A. Sucursal Pinar del Río.